

### **Forord**

Dette beskjedne, tresifrede verket markerer slutten på min studietid. Til tross for at jeg har vært langt ifra harmonisk til sinns det siste året, tillater jeg meg selv å si at masterskrivingen alt i alt har vært en fin erfaring. For å bære hverandre gjennom det endeløse havet med arbeid, har vi som har delt lesesal hatt utallige kaffepauser, tegnet halen på grisen, bestilt pizza til psykologisk institutt, og hatt dansekonkurranse hvor vi skulle ”danse en ting eller følelse”. De jeg først og fremst vil takke for at jeg har fått dette til er med andre ord vennene mine i klassen. Med unntak av at jeg fikk en kommentar av sidekvinnen om at jeg konsekvent slurpet ved inntak av nudler (hvilket jeg tok til meg), har de lagt opp til en arbeidsmiljø der man kan være seg selv på godt og vondt. Gjensidig desperasjon og fortvilelse fostrer virkelig gode vennskskapsrelasjoner. Jeg vil i tillegg takke foreldrene mine, fordi det var de som bestakk meg til å ta en master, hvilket jeg er veldig glad for i dag. Bortsett fra den ene bestikkelsen har de alltid latt meg følge mine egne veier, og de har tydelig vist at de er stolte over meg, hvilket gir ekstra krefter når ting virker uoverkommelig. Jeg vil takke casevirksomheten så mye, fordi de har vært generøse med tiden sin, vist tillit til meg og sørget for et betydningsfullt samarbeid. Til slutt vil jeg takke veilederen min, professor Per Øystein Saksvik. Han er en hyggelig og veldig dyktig fagperson, og jeg har troen på at hans veiledning har dirigert meg mot et godt sluttprodukt.

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

### **Sammendrag**

Denne studien utforsker en norsk prosessbistandsvirksomhet (PBV) fra virksomheten eget perspektiv, perspektivet til deres tidligere kunder og nøkkelpersoner som har hatt stor grad av involvering og innsikt i virksomhetens arbeid. Studien har siktet mot å få en forståelse av hvilke måter PBV har utøvd suksessfull prosessbistand, basert på tidligere prosjekter hvor de har blitt hyret inn av kunder som har ønsket hjelp med organisasjonsendring. Metodetriangulering blitt anvendt, bestående av både en kvantitativ og en kvalitativ del. Den kvantitative delen har bestått av spørreskjemaer som er sendt ut til et utvalg deltakere av prosjektene, og kvalitative dybdeintervjuer har blitt gjennomført på nøkkelpersoner av disse prosjektene, samt av lederen av PBV. Både undersøkelsen og intervjuene siktet på hver sin måte mot å undersøke tilstedeværelse av suksessfull prosessbistand, og de ble utviklet på grunnlag av felles, eksisterende teori.

Denne undersøkelsen konkluderer med at PBV sine tidligere kunder virker jevnt over fornøyde med arbeidet deres, og at PBV handler i overenstemmelse med sin uttrykte verdier. Temaene ”rammer og forventninger”, ”tilpasning”, ”involvering”, ”håndtering av motstand og konflikt”, og ”ekstern redning” ble ved hjelp av en tematisk analyse funnet å være sentrale i forståelsen av hva som utgjør suksessfull prosessbistand. PBV ble oppfattet å handle tilfredsstillende i henhold til nevnte aspekter, og teoriens foreslåtte suksessfaktorer ble i større eller mindre grad funnet å karakterisere deres praksis. På grunnlag av dette indikeres det i denne studien at praksisen de utøver på mange måter kan tyde på suksessfull prosessbistand.



## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>v</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
Tema for oppgaven .....	1
Samarbeid med casevirksomhet .....	2
Problemstilling .....	2
Avgrensning .....	2
Forskningsprosjektet .....	3
<b>Teori</b> .....	<b>5</b>
Endringens rolle i organisasjonspsykologien .....	5
Betydningen av prosess .....	5
Endringsagenter .....	6
Suksesskriterier .....	9
Leders tilgjengelighet .....	12
Bevissthet om mangfold .....	12
Tidlig rolleavklaring .....	14
Konstruktiv konflikthåndtering .....	14
Kommunikasjon i endringsprosesser .....	15
Endringens møte med motstand .....	16
Handlingsteori .....	18
Empiri .....	19
<b>Metode</b> .....	<b>21</b>
Forskningsprosjektet .....	21
Å samarbeide med casevirksomhet .....	21
Metodetriangulering – en evaluering i dybden og bredden .....	22
Kvantitativ metode .....	24

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Utforming av spørreundersøkelsen. ....	24
Utvalg av respondenter. ....	25
Praktisk gjennomføring. ....	26
Dataanalyse av spørreundersøkelsen. ....	26
Kvalitativ metode .....	27
Utforming av intervjuguider. ....	27
Utvalg av informanter. ....	28
Praktisk gjennomføring av intervju. ....	29
Tematisk analyse av intervju. ....	29
Reliabilitet og validitet .....	31
Etiske betraktninger .....	34
<b>Analyse .....</b>	<b>37</b>
Kvantitativ analyse av spørreundersøkelsen .....	37
Deskriptive resultater. ....	37
Kvalitativ analyse av intervju. ....	41
Verdier. ....	41
Rammer og forventninger. ....	45
Tilpasning. ....	47
Involvering. ....	50
Håndtering av motstand og konflikt. ....	51
Ekstern redning. ....	53
<b>Diskusjon.....</b>	<b>57</b>
En tematisk analyse.....	58
Verdier – å praktisere som man preker. ....	59
Å vite hva man får – en klargjøring av rammer og forventninger. ....	62
Et spørsmål om ideell tilpasning. ....	63
Involvering - alle skal med. ....	64

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Håndtering av motstand og konflikt.....	66
Ekstern redning. ....	67
En kvantitativ evaluering av PBV.....	69
Trianglerende diskusjon.....	70
Begrensninger ved studien.....	73
Videre forskning.....	76
<b>Konklusjon.....</b>	<b>79</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>81</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>91</b>
Vedlegg 1. Spørreundersøkelse utført på PBVs kunder.....	91
Vedlegg 2. Intervjuguide. PBV ved Per.....	94
Vedlegg 3. Intervjuguide. PBVs kunder.....	97
Vedlegg 4. Tilbakemeldingsbrev fra NSD.....	98

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring



## **Innledning**

### **Tema for oppgaven**

Denne oppgavens tematikk dreier seg om organisasjoners anvendelse av ekstern bistand i forbindelse med ønskelig gjennomført endring. Hvorvidt en intervensjon eller endring skal ”gjøres selv” eller bli veiledet ved hjelp av eksterne rådgivere er et spørsmål organisasjoner ofte må ta stilling til (Soriano, Roig, Sanchis & Torcal, 2002). Å hyre ekstern ekspertise er ofte mindre ressurskrevende, og det foretrukne valget fremfor å trene opp individer innenfra som kan gjøre det samme arbeidet (Cuadrado & Rubalcaba, 1993; Gable, 1991). Konsulentyrket som helhet ble neglisjert som lite betydningsfullt, før man oppdaget viktigheten tidlig på 90-tallet (Glückler & Armbrüster, 2003), og kombinasjonen av at anvendelsen av ekstern konsulentbistand har økt og det at det finnes relativt lite forskning som demonstrerer nytten en organisasjon drar fra dette (Furusten, 2009), gjør at mer forskning på dette området anses som viktig.

Denne casestudien vil rette seg mot å belyse prosessbistanden til én aktuell, norsk virksomhet, samt å basert på dette kunne si noe om prosessbistand i et større perspektiv. Caset brukes med andre ord til å øke den teoretiske innsikten på et felt som anses som en noe upløyd mark. Hovedmotivasjonen for å skrive om dette temaet har vært todelt; den har på den ene siden vært grunnet i personlig nysgjerrighet og på den andre siden blitt drevet av en oppfatning av høy grad av samfunnsrelevans. Nysgjerrigheten dreier seg om en undring rundt den faktiske nytten ekstern prosessbistand har, for en organisasjon som ønsker endring. Samfunnsrelevansen, og hovedgrunnen til at feltet anses som nyttig å forske på, handler om at endringer og omstillinger trolig vil ha økt fokus årene som kommer, for eksempel som resultat av fremtidige kommunesammenslåinger som er høyst reelt i Norge. Det er rimelig å anta at pengesummene som brukes på ekstern bistand vil øke mer og mer som konsekvens av dette, og viktigheten av å finne ut av hva som utgjør verdifull bistand for organisasjonene blir tydelig. Sitatet ”organisasjoner bør heller forstås som grunnleggende irrasjonelle, og forandringsarbeid realiseres derfor sjelden slik de er beskrevet i lærebøker og manualer” (Saksvik, Nytrø, & Tvedt, 2008, s.298) illustrerer kompleksiteten i møtet mellom organisasjoner og endring, hvilket vekker en nysgjerrighet til å undersøke hvordan ekstern bistand i realiteten blir mottatt.

### **Samarbeid med casevirksomhet**

Jeg har via min veileder blitt satt i kontakt med en ansatt i virksomheten som studeres, og fått anledning til å gjennomføre et casestudium i samarbeid med denne virksomheten som yter prosessbistand for organisasjoner (oftest kommunale organisasjoner) som trenger hjelp i forbindelse med å planlegge og gjennomføre endring. Av hensyn til virksomhetens holdes den anonym i denne studien, for å ikke røpe konfidensiell eller blottleggende informasjon om den. I studien omtales virksomheten ofte som PVB, som har blitt alias-navnet, en forkortelse for ”prosessbistandsvirksomhet”. Casen, PBV, har vært inngangsportalen for alt datamateriale som har blitt hentet i studien, samt vært en kilde til informasjon ved kontinuerlig kontakt på e-post, telefon og ansikt til ansikt-samtaler. Denne kontakten har vært et viktig bidrag til å tilegne seg en forståelse for hva feltet prosessbistand innebærer, fra virksomhetens perspektiv. Dette har innebåret informasjon om alt fra overordnede mål, strategier og idealer, til praktisk gjennomføring og detaljer.

### **Problemstilling**

Formålet med studien har vært å undersøke ekstern prosessbistand utøvd av PBV og på hvilken måte denne bistanden kan bli vurdert som suksessfull, i lys av eksisterende teori, en spørreundersøkelse gjort på PBVs tidligere kunder, dybdeintervju av virksomheten selv representert av daglig leder, og dybdeintervjuer av tre tidligere kunder. Disse tre kundene har vært nøkkelinformanter som har hatt en sentral rolle i et prosjekt der virksomheten har bistått med prosessveiledning. Det har vært ønskelig å formulere en problemstilling som både egner seg til et casestudium, og som kan ha potensiale for en besvarelse med god, teoretisk forankring. Denne oppgavens problemstilling er:

*På hvilken måte utøver en norsk virksomhet ekstern prosessbistand på en suksessfull måte?*

### **Avgrensning**

I studien er det kun prosessgangen til organisasjonsendringer som undersøkes, og ikke karakteristikker ved de forskjellige typene endring. Disse prosessene søkes avdekket gjennom undersøkelser av arbeidet til en prosessbistandsvirksomhet, og hvorvidt deres måte å bistå på oppleves som suksessfullt. I sammenheng med at denne virksomhetens arbeid undersøkes, vil det være flere enn ett referansepunkt som denne

oppgaven går ut ifra for å finne ut av dette. Perspektivet til klientell, virksomheten selv, og teori er ulike vinklinger som har til hensikt å bidra til å besvare problemstillingen. En sammenlikning av intervjuer av tidligere klienter og casevirksomhetens beskrivelse av seg selv har til hensikt å avdekke kongruens mellom verdiene virksomheten uttrykker å ha, og reelt sett handler etter. I tillegg vil casevirksomhetens klientenes syn på en rekke aspekter knyttet til prosessarbeidet bli undersøkt. Et nøye gjennomtenkt utvalg teori har blitt brukt som determinanter for disse aspektene, samt som tolkningsramme i besvarelsen av problemstilling.

### **Forskningsprosjektet**

I denne studien har det blitt anvendt både kvantitativ og kvalitativ metode som tilnærming til å besvare problemstillingen – såkalt metodetriangulering – i form av intervju av casevirksomhetens leder og intervju samt spørreskjema utført på virksomhetens tidligere klientell. Spørreskjemaene og intervjuguidene som ble benyttet er utformet i lys av et avgrenset og forhåndsbestemt utvalg teori. Det var mange forskjellige kombinasjoner av teoretisk rammeverk som kunne ha blitt valgt ut, men teorien til inspirasjon og rammeverk bak idé, gjennomføring og analysering i denne studien landet på Argyris og Schöns handlingsteori (1996), Downs & Hazens (1977) teori om kommunikasjon i organisasjoner, og Healthy Change Process Index (Tvedt et al., 2009). Hovedtanken bak valg av teoretisk utgangspunkt er at det er ønskelig å inkludere anerkjente, eksisterende teorier og modeller, for å gi studien vitenskapelig og metodisk tyngde. På den andre siden har det vært ønskelig med mangfold i teorien – at studien skulle kunne ha et utgangspunkt der det var potensiale for å fange opp forskjellige aspekter knyttet til temaet – aspekter som ikke nødvendigvis var forventet. Metodetriangulering i seg selv bygger på dette samme prinsippet om flervinkling, og det kan sies å ha vært en sentral føring i denne studien. En medvirkende årsak til dette ønsket om å ha et bredt perspektiv er at problemstillingen anses som for generell og åpen til at ett enkelt fokusområde eller én vinkling hadde vært tilstrekkelig nok for en representativ og rik besvarelse.

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

## Teori

I dette kapittelet vil jeg legge frem studiens teoretiske rammeverk. Jeg vil først nevne endringens rolle i organisasjonspsykologien, før jeg legger frem teori som har med endringsprosesser å gjøre; prosessens betydning, endringsagenter, suksesskriterier for sunn endring, kommunikasjonens rolle i endring, endringsmotstand. Til slutt presenteres handlingsteori før empiriske funn til slutt belyses.

### Endringens rolle i organisasjonspsykologien

Slik markedsstrukturen ser ut i dag, med økt globalisering og konkurranse, presses organisasjoner til å forholde seg til kontinuerlig forandring, for at de skal være tilpasnings- og overlevelsesdyktige (Fay & Lührmann, 2004). Omorganisering og endring i arbeidslivet kan være vanskelig å få til på en måte som gagnar alle parter, og ikke skaper komplikasjoner. Flere studier viser at organisasjoner ofte feiler i å nå sine finansielle og strategiske mål ved gjennomføringen av endringsprosjekter. Forskningsresultater har funnet suksessraten å være helt ned til 25-50% (Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty & Pierce, 2004). Nguyen og Kleiner (2003) viste til et enda lavere tall, og fant at kun 17-25% lykkes i å nå sine mål i forbindelse med organisasjonsendring. Årsakene kan blant annet være feilvurderinger gjort underveis i prosessen, at man har satt seg for ambisiøse mål eller feilestimering av tiden det tar (Saksvik et al., 2008). Endring er med andre ord ingen enkel prosess, og en organisasjon har langt ifra noen garanti for at en planlagt endring vil bli gjennomført på en ønskelig måte. Utfordringene er mange, og strekker seg fra konkrete, håndfaste ting som individuell misnøye, til store organisatoriske krefter som motsetter seg endring (Jacobsen, 2012). Organisasjonsendringers kompleksitet og utfordringer kombinert med organisasjoners økende press i henhold til å endre seg, indikerer et behov for god endringsledelse og ekspertise som kan hjelpe organisasjoner med å gjennomføre gode endringsprosesser.

### Betydningen av prosess

En undervurdering av signifikansen til *prosessen*, altså hvordan endringen implementeres i organisasjonen, hevdes å kunne være en av årsaksforklaringene til at så mange organisasjoner feiler i å nå sine mål for endringsprosjekter (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, & Quinlan, 2000; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen, 2002). Nytrø et al. (2000, s. 214) definerte prosess som "individual, collective or management perceptions or actions in

implementing any intervention and their influence on the overall result of the intervention". En organisasjonsendring innebærer riktignok både et innholds- og et prosessaspekt, og innholdet sier noe om hva som skal forandres, mens prosessen omhandler hvordan endringen skal planlegges, settes i gang og implementeres (Saksvik et al., 2007). Tvedt og Saksvik (2011) hevder at prosessen er en viktigere prediktor for hvor vellykket en intervensjon er, enn innholdet av selve intervensjonen. Med denne tankegangen kan måten en intervensjon eller endring gjennomføres på, i prinsippet sørge for gode resultater, uavhengig av hva den konkrete endringen som skal innføres går ut på. Verdien av gode prosesser blir tydelig. En god prosess kan, i tillegg til å føre til vellykket endring, øke eller redusere motstand hos involverte individer, alt ettersom hvor god den blir oppfattet å være (Tvedt & Saksvik, 2011).

Caldwell med kolleger (2004) påpeker at man ikke må glemme at innholdet har betydning for utfall, og at fokus på prosess ikke må skyggelegge dette faktum. I tillegg kan ikke en optimal prosess føre til et godt resultat i alle tilfeller, da intervensjonen i noen tilfeller er for vanskelig å gjennomføre grunnet innholdets karakteristika (Saksvik & Tvedt, 2009). Med andre ord vises det til at innholdet ikke skal neglisjeres, men det virker å være en enighet om at prosessen spiller en viktig rolle for intervensjons- eller endringsutfall.

### **Endringsagenter**

Fokuset på at prosess er viktig understreker behovet for eksterne prosesskonsulenter, siden disse prosessene kan være såpass komplekse at organisasjoners ledelse vil kunne finne det vanskelig å gjennomføre uten ekspertisehjelp (Tvedt & Saksvik, 2011). Det finnes allikevel lite empirisk forskning som omhandler arbeidet til eksterne konsulenter, eller "endringsagenter", og grunnet dette har yrket av noen blitt mistenkeliggjort for å være hemmelighetsfullt (Lapsley & Oldfield, 2001). Greiner og Ennsfellner (2010) hevder til og med at ikke alle anerkjenner det som et yrke, og nevner at klienter ofte føler at de kommer med løfter om alt de skal gjennomføre for organisasjonen, som de ikke holder. Management consulting, eller praksisen med å bistå med spesialisert kunnskap, råd, analyseegenskaper og ekspertise til klienter (Greiner & Ennsfellner, 2010) er et felt som har fått rask vekst og konkurranse de siste 20 årene (Kubr, 2002). Selv om mennesker har hatt behov for rådgivningsekspertise i lang tid, ble det ikke et rendyrket profesjonsfelt før på 70-tallet (Stryker, 1982). Det har gått fra å bli sett på

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

som mindre betydningsfullt, til å ha fått stor økning i anerkjennelse de siste tiårene (Glückler & Armbrüster, 2003).

Hva er det så som utgjør godt konsulentarbeid? Ifølge Kubr (2002) er det i utgangspunktet så enkelt som å tilfredsstille klientens behov og ønsker. Gable (1996) hevder at en konsulent som ønsker å yte et ytterst suksessfullt arbeid, må utføre en kontinuerlig kartlegging og tilpasning av klientens behov, samt en kontinuerlig kartlegging av faktorer som kan spilere suksess. Det finnes flere forskjellige årsaker til at klienter hyrer inn eksterne konsulenter. Noen ønsker et upartisk, utenforstående perspektiv på et problem, mens noen ser seg nødt fordi de opplever en krise i organisasjonen som de ikke lykkes med å løse selv (Poulfelt & Payne, 1994). Saksvik med kolleger (2002) fant at det å ha en ekstern konsulent med på en intervensjon, førte til større grad av involvering, fordi en diskusjon ledet av en nøytral person gjør det lettere for folk å tørre å snakke fritt. Flere forskere virker også å være enige om at innkalling av ekstern prosessbistand er mindre kostbart og tidkrevende enn å trene opp denne ekspertisen på innsiden (Greiner & Ennsfellner, 2010; Poulfelt & Payne, 1994; Sumner, 1999).

Konsulenter blir ifølge Kubr (2002) brukt til fem forskjellige hovedformål, og én av de er ved implementering av endring, som er fokuset i denne oppgaven. Han kaller endring for "raison d'être of management consulting" eller sagt på en annen måte den aller viktigste grunnen til, og minste felles multiplum i alle varianter av konsulentyrket (Kubr, 2002., s. 86). Furusten (2009) stiller seg skeptisk til at management consulting ofte blir sett på som synonymt med endringsledelse, med argumentet om at det ikke nødvendigvis må være endring i bildet, da noen oppdrag kan søke etter stabilitet fremfor endring. Det er allikevel gitt at det skjer noen form for endring når det er snakk om konsulentbistand i denne studien.

Å hyre ekstern bistand medfører et samarbeid og et forhold mellom den eksterne konsulenten og kunden, som ifølge Kubr (2002) må være bygget på tillit, samarbeid og forståelse for å oppnå en suksessfull intervensjon. Schein (1969) og Payne og Lumsden (1987) belyste varianter av dette konsulent-klient-forholdet. Førstnevnte mente konsulenten kunne ha to hovedroller, enten ressurs- eller prosessrolle, og sistnevnte kalte dette for henholdsvis konsulentarbeid på innholds- og prosessnivå. Begge skilte grovt sett mellom to roller; konsulentene som førende eksperter eller som fasilitatorer, der klienten inkluderes i utforming av løsninger og diagnostisering av problemer. Det er viktig å understreke at prosessarbeid er

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

dynamisk, at individer og omgivelsene på begge sider av et konsulent-klient-forhold stadig er i gjensidig påvirkelig bevegelse, og at klassifisering av konsulenttyper derfor ikke alltid er like lett gjennomførbart (Kitay & Wright, 2003). Furusten (2009) betegner konsulenten som en improvisator, hvilket er med på å understreke yrkets uklare linjer.

Et problem som kan vokse frem fra fokuset på interaksjon mellom konsulent og klient er at noen klienter føler de betaler for en jobb som de må utføre selv (Kubr, 2002). Forskning viser imidlertid at et samarbeid mellom konsulent og klient hvor klienten har en aktiv rolle ofte blir fremhevet som det ideelle, sammenliknet med et forhold der konsulenten inntar en belærende ekspertrolle (Gable, 1991; Kubr, 2002; Soriano et al., 2002). Noen argumenter for at klientene bør ha en aktiv rolle er at de kan sitte på betydningsfull informasjon som ikke er tilgjengelig for konsulenten, at ansatte kan sitte på kompetanse som ledelsen ikke visste om, eller at individer som er berørt av endringen lettere godtar løsninger dersom de føles som "sine egne" (Kubr, 2002). At klienten blir trent opp gjennom aktivt samarbeid slik at de kan klare seg selv i fremtiden, har fått anerkjennelse som et viktig aspekt ved konsulent-klient-forholdet (Soriano et al., 2002) Om konsulenten tar en autoritær rolle, kan det føre til en avhengighet som begrenser mulighetene for problemløsninger i fremtiden, når konsulentene ikke er der til å hjelpe (Soriano et al., 2002).

At samarbeid og fasilitering av klientens selvformulerte løsninger fremheves som viktigere enn konsulentenes ekspertise i seg selv, peker mot en anerkjennelse av prosessens betydning for en vellykket gjennomføring, når en organisasjon står overfor en planlagt omstilling eller endring. Det betyr også at klienter som skal hyre inn eksterne konsulenter ofte må regne med å bidra til løsningene selv, for eksempel må klienten i flestparten av konsulentoppdrag utvikle veien sin videre etter at samarbeidet er over (Greiner & Ennsfellner, 2010). Steele (1975) omtalte prosessbistand som "alle former for å bidra med hjelp til innhold, prosess eller struktur på en eller en rekke oppgaver, hvor konsulenten ikke faktisk har ansvar for å gjøre oppgaven selv, men hjelper de som har det" (min oversettelse, s-2-3), hvilket underbygger fokus på klientens aktive rolle.

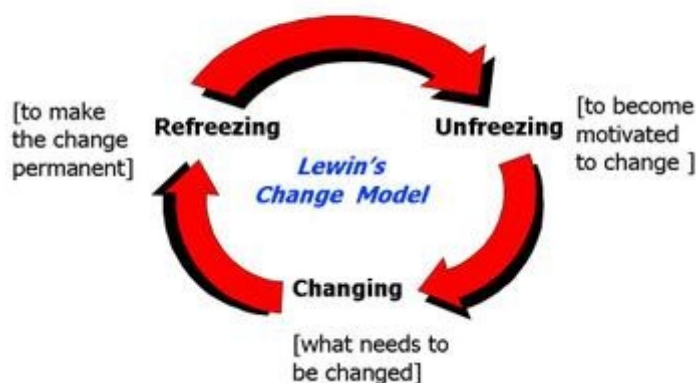
Lapsley og Oldfield (2001) belyste et annet aspekt av konsulent-klient-rollen, som omhandler maktbalanse. Konsulenter kan diktere og råde som de vil, men de kan ikke tvinge klienten til å handle. Lapsley og Oldfield (2001) hevdet konsulenter kan oppleve utfordringer i ønsket om å kontrollere prosessen som de vil, og at de ofte vil



oppleve at klienten har en makt i form av å motsette seg å bli styrt over. Oppsummert understreker dette at en dikterende, myndig rolle hos en konsulent kan tenkes å være ugunstig, og også vanskelig å gjennomføre. Endring innebærer en kombinasjon av flere nivåer; implementering av prosessen, endringens innhold og kontekst, og organisasjonens politikk (Dawson, 2003). Den endelige implementeringen av endringen og langtidseffekter av bistanden er imidlertid ikke undersøkt i denne studien, og prosessen får derfor hovedfokus.

### Suksesskriterier

Hvordan forandrer man et menneske? Dette er et sentralt spørsmål når det dreier seg om organisasjonsendring, fordi det til syvende og sist er individene som må endre seg for at organisasjonen skal endre seg (Kubr, 2002). Det finnes flere modeller som tar for seg endring i organisasjoner, og en kort gjennomgang av historiske, sentrale modeller som har bidratt til utviklingen av kjerneteorien som anvendes i denne studien, vil bli gjort for å få en innsikt i pionérene innen endringsforskning. Kurt Lewins endringsmodell (1951) (Se Figur 1) er blant de tidligste og mest fundamentale endringsmodellene (Saksvik et al., 2007) som på relativt simplistisk vis demonstrerer at en suksessfull gjennomført endring er avhengig tre ting: at menneskene som utgjør organisasjonen åpner seg for input (unfreeze), gjennomfører faktiske tiltak for å ta imot endringen (changing), og gjennomfører tiltak for å holde på endringene som har blitt gjort (refreezing).



Figur 1. Lewins endringsmodell

Det første stadiet går ut på å forberede seg til, og åpne for å ta imot endring (unfreezing), mens det siste stadiet (refreezing) handler om å erfare og implementere

endringen i praksis (Lewin, 1951). Han nevner at ansatte burde bli motivert til å bidra til å løse opp de gamle måtene å gjøre ting på, ved at de mottar informasjon, at de forstår nødvendigheten for endringen, og at de får tillit til en lederfigur som står for endringen. Dette er en modell som presenterer en nyttig konsept i forbindelse med konsulentarbeid som skal hjelpe en organisasjon med å bli motiverte til å endre seg (Kubr, 2002). En annen, nyere modell som søker å belyse essensielle steg i en endringsprosess, er 8-trinnsmodellen utviklet av Kotter (1990). Denne modellen er lineær og starter på trinn én, som i likhet Lewins (1951) fokuserer på å skape et subjektivt ønske om endring, ved at de selv ser nødvendigheten for den. De siste trinnene omhandler i overensstemmelse med Lewins "freeze"-stadium å sørge for at endringen blir iverksatt og at de varer, og trinnene imellom omhandler blant annet å gi de ansatte informasjon, innsikt og makt. Begge teoretikerne legger altså vekt på involvering, god kommunikasjon, og indre motivasjon, som sentrale elementer i prosessen som fører til god og varig endring.

Kotter (1990) og Lewins (1951) modell er normative endringsmodeller, som vil si at de forteller noe om hva man skal gjøre og ikke, i forbindelse med endringsimplementering. Majoriteten av endringsmodeller er normative (Tvedt & Saksvik, 2011), og slike modeller har fått kritikk for å være for stive og lineære med tanke på hvor kaotisk og uoversiktlig en endring i realiteten er (Cameron & Green, 2004; Dawson, 2003). Mange ledere finner endringsimplementering som ifølge litteraturen skal være nyttig å være for "oppskriftsmessige", og lite skreddersydd til de spesifikke omstendighetene (Doyle, Claydon & Buchanan, 2000). Nyere endringsmodeller som tar høyde for at endring er for komplekst for enkle oppskrifter kan være et viktig bidrag til forskningen på endringsprosesser (Tvedt & Saksvik, 2011).

En annen måte å avdekke hvordan man på best mulig måte kan gjennomføre en organisasjonsendring, er å avdekke hvilke faktorer som har sammenheng med opplevelsen av et vellykket endringsprosjekt. Det har blitt gjort mange forsøk på å finne slike såkalte "suksesskriterier" som kan forklare veien til vellykkede endringsprosesser, og forskning har presisert viktigheten av å avdekke disse (Fay & Luhrman, 2004; Jang & Lee, 1998; Poulfelt & Payne, 1994; Saksvik et al., 2007).

Al-Mashari og Zairi (1999) fant på grunnlag av gjennomgang av en stor mengde litteratur at noen konsepter går igjen som viktige suksessfaktorer for endring; belønningsmotivasjon, effektiv kommunikasjon, myndighetsoverføring til nederste

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

nivå av ansatte, involvering, opplæring og opplysning, å skape en kultur for endring i organisasjonen, og å øke organisasjonens mottakelighet for endring. Jang og Lee (1998) fant følgende suksessfaktorer å være spesielt viktige; involvering av individer på klientsiden, konsulentens kompetanse, klart definerte mål og metodologisk kompatibilitet. Å finne ett eller flere kriterium som er dekkende for alle ulike flerdimensjonale sammenhenger, har derimot blitt argumentert å være vanskelig (Lucas, 1981; Pedhazur, 1982), da suksess er et komplekst konstrukt som består av mange dimensjoner (Gable, 1996).

Flere varianter av tidligere definerte suksesskriterier kan være vanskelig å overføre til konkret anvendelse i praksis, og på grunnlag av dette ville Saksvik med kolleger (2007) identifisere kriterier med retningslinjer for praktisk anvendelse.

De utførte en empirisk undersøkelse der de intervjuet 180 ledere og ansatte fra 90 forskjellige norske statlige og private organisasjoner, som hadde til felles at de befant seg i en form for omstillingsprosess. Målet deres var å forstå hva som predikerte sunne prosesser, og de identifiserte fem faktorer som hadde betydning for graden av suksess ved en organisasjonsendring; hensyn til lokale normer, diversitet blant de ansatte, tidlig rolleavklaring, leders tilgjengelighet og bruken av konstruktiv konflikthåndtering i endringsprosessen. De fem dimensjonene Saksvik med kolleger (2007) fant, ble revidert til fire dimensjoner (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009), og dagens versjon av Healthy Change Process Index, eller HCPI-modellen, ble utviklet på grunnlag av disse. Som navnet tilsier, har modellen som formål å fremstille faktorer som har sammenheng med en endringsprosess sin grad av sunnhet, på en måte som gjør kunnskapen anvendelig i praksis. En sunn endringsprosess betegnes som en prosess der de deltakende individene føler at endring skjer innenfor deres kontroll, og at de føler seg styrket heller enn usikre og defensive (Saksvik et al., 2007). Utgangspunktet til fokuset på sunne prosesser var at en slik modell ble etterspurt av Direktoratet for Arbeidstilsynet, grunnet den nye arbeidsmiljøloven ”§ 4–2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling”. Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.” (Arbeidstilsynet, 2006). De sammenslo faktorene *hensyn til lokale normer* og *diversitet blant de ansatte* til én kategori, *bevissthet om mangfold*, og endte opp med

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

fire underdimensjoner; *leders tilgjengelighet, bevissthet om mangfold, tidlig rolleavklaring og konstruktiv konflikthåndtering* (Tvedt et al., 2009).

**Leders tilgjengelighet.** Den første dimensjonen dreier seg om at måten ledelsen opptrer under organisasjonsendring har vist seg å være av betydning for de ansattes mottakelighet av endringen (Saksvik et al., 2007). Mer spesifikt har lederens grad av åpen kommunikasjon og tilgjengelighet blitt antatt å være av betydning, og en leder som gjemmer seg bort grunnet ønsker å unngå ubehagelige reaksjoner, kan fostre usikkerhet hos de ansatte som hemmer en sunn endringsprosess (Saksvik et al., 2007). Årsaken til denne unnvikelsen kan ofte være at lederne faktisk ikke besitter mer kunnskap enn de ansatte, og at de prøver å unngå ubehaget som kan oppstå ved følelsen av manglende kontroll evne til å svare på spørsmål (Richardson & Denton, 1996). En konsekvens av at en leder unnviker å kommunisere nedover, kan også være at vedkommende ikke forstår hvilken betydning endringer får for de involverte i praksis. Dette kan føre til mangel på forståelse av endringens berøring av og konsekvenser for de ansatte (Reichers, Wanous & Austin, 1997). Dette understreker også nytten nærhet mellom leder og ansatte kan ha for sunn endring, og noen ledes tendens til å "ligge lavt" for å unngå ansvar og ubehag kan øke avstanden og usikkerheten blant de ansatte (Clair & Dufresne, 2004). Tiltak ledere kan gjennomføre for å signalisere tilgjengelighet er for eksempel noe så enkelt som å ha åpen dør til kontoret sitt (Saksvik et al., 2007), slik at det kan være lettere for ansatte å stille eventuelle spørsmål om hvorvidt endring vil påvirke deres individuelle arbeidssituasjon.

**Bevissthet om mangfold.** Denne kategorien handler om praksisen å være bevisst individuell diversitet, eller forskjeller mellom individene i en organisasjon, men også å være bevisst på den lokale kulturen og tilhørende normer, det som kjennetegner organisasjonen sammenliknet med andre organisasjoner (Tvedt et al., 2009). Hovedtanken bak dette fokuset er at en intervensjon eller endringsprosess ideelt sett burde være tilpasset den spesifikke, aktuelle organisasjonen, og individene i den.

Dersom noe er "sånn vi gjør det her", har man sannsynligvis fått innsyn i en organisasjons norm (Saksvik et al., 2007). Kubr (2002) hevder at kultur er viktig for mennesker, av følelsesmessige, heller enn rasjonelle årsaker, og jo sterkere kulturen er, jo vanskeligere kan den være å endre (Argyris & Schön, 1996). En av avgjørelsesfaktorene for om en endring implementeres på en vellykket måte er om

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

dette gjøres på en måte som passer organisasjonens kultur (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn & Bayazit, 2004). En konsulents evne til å sette seg inn i hver enkelt organisasjons lokale verdier og normer, anerkjennes som foretrukket fremfor å finne én løsning eller "vinneroppskrift" som skal passe for alle organisasjoner (Prestine & Bowen, 1993). Endringer som er i konflikt med eller utfordre disse verdiene og normene vil sannsynligvis møte motstand (Mikkelsen & Saksvik, 1999). Større organisasjonsendringer fører ofte til nye rutiner som må tilpasses (Wheelan-Berry, 2003) og kan oppfattes som forstyrrende for den gamle trygge måten å gjøre ting på (Zeira & Avedisian, 1989). Det er altså viktig å tilpasse planlagt endring til de rådende normene og verdiene, men det fungerer begge veier; en mistilpasning kan også løses ved å tilpasse normene og verdiene. For eksempel kan involvering og informering i en tidlig fase av prosjektet løsne opp gamle tankesett og holdninger og slik åpne for endring (Saksvik et al., 2007). En parallell kan trekkes til Lewins (1951) "unfreeze"-stadium.

Det finnes forskjellige metoder man kan bruke for å kartlegge en virksomhets normer, og det er viktig at metodologien som anvendes passer til formålet, og den spesifikke situasjonen til den aktuelle organisasjonen (Jang & Lee, 1998). Å få full oversikt over en organisasjons normer og alle de involvertes perspektiv etter et korttids besøk er et urealistisk mål. Det er imidlertid mulig å tilegne seg en slags oversikt over normene, for eksempel ved hjelp av spørreskjema (Hammer et al., 2004). Spørreskjemaet søker å måle en organisasjons lokale holdninger hva angår produktivitet, konkurranse og lojalitet, ved å be enkeltindivider ta stilling til ytringer som "lederen min støtter meg når jeg møter vanskeligheter", "Jeg føler jeg får hjelp fra mine kolleger", og "I denne virksomheten føler folk seg tvunget til å jobbe uavhengig av hvordan de føler seg" (Hammer et al., 2004). Dette er én måte en kan få tilgang på lokal kunnskap, som kan være svært viktig for å oppnå en sunn endringsprosess (Saksvik et al., 2007).

Å kartlegge en organisasjons unike karakteristikk er en kompleks oppgave for en utenforstående konsulent, når det i tillegg ikke er gitt at organisasjonens medlemmer har et unisont bilde på organisasjonsklimaet, illustrert av Johannessons (1971) sitat "Det finnes potensielt like mange klima som det finnes mennesker i en organisasjon" (s. 30). Et spørsmål som er viktig å stille seg når man er ute etter å avdekke hvordan "organisasjonen mener" at ting skal være, er derfor hvem som gir stemmen til denne offisielle versjonen (Saksvik et al., 2008). Hovedpoenget er at man

må se skogen for trærne, eller sagt på en annen måte, ta høyde for alle, også de individene som ikke roper høyest, som Dawson (2003) kaller for ”silent individuals”, i vurderingen av hva som utgjør organisasjonens helhetlige mangfold. Ved å for eksempel kun lytte til nøkkelpersoner, mener Saksvik med kolleger (2008) at man kan få en feilrepresentasjon av de faktiske forhold, hvilket kan skape et feilaktig bilde av organisasjonen. Saksvik med kolleger (2007) foreslår at en løsning på dette problemet er å systematisk kartlegge alle de ansattes reaksjoner.

**Tidlig rolleavklaring.** Den tredje HCPI-faktoren som er blitt funnet å være en suksessfaktor for vellykkede endringsprosesser er å sørge for tidlig rolleavklaring. Å klargjøre eventuelle rolleforandringer eller endringer i innhold av arbeidsoppgaver for involverte enkeltindivider er viktig for et godt resultat av endringsimplementering (Saksvik et al., 2007), enten det gjelder rolleendringer knyttet til selve endringsprosessen, eller i etterkant av implementert endring (Tvedt et al., 2009). En form for endring i de ansattes roller er nesten alltid å forvente i en organisasjonsendring (Saksvik et al., 2007). Misnøye kan oppstå i form av usikkerhet rundt egen rolle eller tap av gamle relasjoner (Saksvik et al., 2007), rollestress (Shaw, Fields, Thacker & Fisher, 1993) og mellommenneskelige konflikter (Van de Vliert, 1988). Forutsigbarhet i forbindelse med omstilling omtales av Saksvik med kolleger (2008) som et grunnleggende behov for de ansattes velvære, trygghetsfølelse og for at de skal yte maksimalt. Med andre ord kan usikkerhet rundt roller påvirke arbeidsresultater så vel som subjektiv velvære på arbeidsplassen, og er derfor viktig å unngå. En måte å forhindre negative konsekvenser i forbindelse med endring av roller er at de ansatte får sine egne og andres rolleendringer eksplisitt avdekket, samt får hjelp fra virksomheten til å utvikle kompetansetrygghet relatert til eventuelle nye arbeidsoppgaver (Saksvik et al., 2008).

**Konstruktiv konflikthåndtering.** Denne siste dimensjonen dreier seg hovedsakelig om å se på konflikt, som ofte har negative assosiasjoner, som noe konstruktivt (Saksvik et al., 2008), og en kilde til diskusjon heller enn en kilde til problemer (Saksvik et al., 2007). Ved å ønske konflikt velkommen (Saksvik et al., 2007), samt kalle det en naturlig og uunngåelig menneskelig respons på endring (Tvedt et al., 2009), ufarliggjøres begrepet, og det skaper en aksept og åpenhet for at reaksjoner ikke alltid er utelukkende problemfrie og positive. Faktum er at organisasjonsendring ofte møter en form for negative følelser hos de ansatte, som en konsekvens av at det kjente og trygge blir utfordret (Saksvik et al., 2007). Frykt for

det nye og savn over tapet av det gamle er en helt naturlig reaksjon på endring, og individer kan reagere på vidt forskjellige måter (Saksvik et al., 2008). Å sørge for at alle individer blir inkludert og hørt blir trukket frem som konstruktiv håndtering av motstand eller konflikt, som bidrar til at en endringsprosess blir oppfattet som sunn (Tvedt et al., 2009). Kubr (2002) nevner at å depersonalisere konflikter ved å fokusere på fakta fremfor mellommenneskelige negative følelser, er viktig. Han trekker også frem åpen, faktabasert konfrontasjon som mer ideelt enn kompromiss, da sistnevnte på den ene siden minsker konflikt, men på den andre siden, ikke leder til optimale resultater.

### **Kommunikasjon i endringsprosesser**

Suksesskriteriene som er nevnt å ha sammenheng med opplevd vellykket endring innebærer alle en form for samhandling mellom ledelse og ansatte i en organisasjon, og kommunikasjon antas derfor å ha en sentral rolle i temaet sunne endringsprosesser. Downs og Hazen (1977) utviklet et spørreskjema, Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), som hadde hensikten å måle sammenheng mellom kommunikasjonstilfredshet og jobbtilfredshet. Dette spørreskjemaet har blitt brukt som utgangspunkt i delen av denne studien som omhandler kommunikasjon i endringsprosesser. Kommunikasjonstilfredshet defineres her som ”et individs tilfredshet med flere aspekter ved kommunikasjonen i sin organisasjon” (Crino & White, 1981, min oversettelse, s. 831-832). Downs og Hazen (1977) identifiserte åtte dimensjoner av kommunikasjonstilfredshet; ”relasjon med underordnede”, ”relasjon med overordnede”, ”kommunikasjonsklima”, ”generelt organisasjonsperspektiv”, ”horisontalt informerende kommunikasjon”, ”mediekvalitet”, ”organisasjonsintegrasjon”, og ”personlig feedback”. Disse faktorene har i ettertid blitt brukt hyppig i kartlegging av grad av god kommunikasjon i organisasjonssammenheng (Mount & Back, 1999), og mange studier har i kjølvannet av Downs & Hazens (1977) forskning funnet en positiv sammenheng mellom kommunikasjonstilfredshet og en rekke faktorer. Blant disse er jobbtilfredshet (Pettit, Goris, & Vaught, 1997) produktivitet (Clampitt & Downs, 1993; Tsai, Chuang & Hsieh, 2009), og forpliktelse (commitment) til organisasjonen (Putti, Aryee, & Phua, 1990; Varona, 1996). Årsaken til at disse faktorene er relevante i sammenheng med organisasjonsendring, er at mye forskning viser at god kommunikasjon er viktig i henhold til å skape gode endringsprosesser (Al-Mashari & Zairi, 1999; Kotter, 1990; Lewin, 1951; Saksvik et al., 2008; Saksvik & Tvedt, 2009). Det er ikke bare innholdet

i kommunikasjonen som har noe å si. Hvordan man kommuniserer har også vist seg å ha betydning; Saksvik og Tvedt (2009) fant i sin studie at kjappe, nyteknologiske kommunikasjonsformer som for eksempel SMS og Facebook kunne resultere i å skape ytterlig stress for ansatte, og at slike former for kommunikasjon i form av raske løsninger ikke er tilstrekkelig for gode endringsprosesser, hvilket understreker betydningen av innholdsrik, ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

### **Endringens møte med motstand**

En sunn prosess som inneholder bruk av hensiktsmessig kommunikasjon kan tenkes å ha positive konsekvenser for hvor suksessfull en endringsprosess oppleves. I denne studien utforskes ekstern prosessbistand som utøves i samarbeid med organisasjoner som ønsker slike gode endringsprosesser, og det er naturlig at opplevelsen av disse suksessfaktorene kan antyde grad av tilfredsstillelse overfor bistanden en mottar. Utfordringer har blitt nevnt å ha sammenheng med HCPI-faktorer, som fravær av hensyn til normer (Dawson, 2003; Mikkelsen & Saksvik, 1999; Saksvik et al., 2007, Saksvik et al., 2008; Zeira & Avedisian, 1989), utilgjengelige ledere (Clair & Dufresne, 2004; Reichers et al., 1997; Richardson & Denton, 1996; Saksvik et al., 2007; Saksvik et al., 2009), og utilstrekkelig rolleklargjøring (Saksvik et al., 2007; Shaw et al., 1993; Van de Vliert, 1988). Det skal imidlertid nå fokuseres mer eksplisitt på hvilke farer som truer. Fokuset beveges vekk fra fremmede faktorer til faktorer som kan problematisere arbeidet til en utenforstående konsulent som skal veilede en endringsprosess hos en organisasjon.

Endringsmotstand er en av de største utfordringene til en konsulent som skal bistå i å endre en organisasjon, for selv om idéer og mål argumenteres godt for, og selv om vedkommende prøver å få klienten til å forstå at ens eneste intensjon er å møte deres ønsker og behov, møter man tidvis urokkelig motstand (Block, 2011). I tillegg er det paradoksalt nok ofte de individene og organisasjonene som trenger endring mest, som stritter mest imot (Kubr, 2002). Endring i organisasjonsstruktur kan få alvorlige konsekvenser for involverte, og det er vist å kunne føre til rekke psykososiale konsekvenser, som økt anstrengelse (Korunka, Scharitzer, Carayon & Sainfort, 2003) og økt sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003). Gill (2002) hevder at endringsmotstand hovedsakelig er grunnet emosjonell reaksjon på at det skjer en endring, heller enn innholdet, selv om innholdet også er av betydning. Kubr (2002) hevder at selv et helt nøytralt forhold til innholdet av en endring vil kunne føre til motstand, og Block (2011) hevder i tråd med dette at det er viktig for en konsulent å



## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

forstå at motstanden ofte bunner i følelsesmessige reaksjoner på endring i seg selv, og ikke på rasjonell avveining av arbeidet de gjør. Dent og Goldberg (1999) hevder at mennesker ikke automatisk skyr endring, men skyr konsekvensene av dem, og at det kan med andre ord se ut til at motstanden springer ut fra en kombinasjon av endring i seg selv, og innholdet. Man må imidlertid være forsiktig med å avskrive alle negative følelser knyttet til endring som naturlig, iboende endringsmotstand, for noen ganger synes klienten enkelt og greit bare ikke at konsulenten eller lederen tilbyr en tilfredsstillende løsning (Block, 2011). At endringsmotstand oppstår hos ansatte, og at ledere ønsker å redusere dette, er det bred aksept om at er en aktuell problemstilling i organisasjoner (Dent & Goldberg, 1999). Dent og Goldberg (1999) hevder likevel at dette er en noe utdatert tankegang, og de impliserer at fokus burde være på ”hvordan kan systemet endres så endringen blir implementert på en god måte” heller enn ”hvordan kan de ansatte endres slik at endringen blir implementert på en god måte”. Her belyses prosessens rolle, som den har blitt gjort tidligere, men det er også en forskyvning fra å se på ansatte som problemet, til systemet. Ved tilstedeværelse av endringsmotstand blir altså konstruktiv konflikthåndtering der individene blir hørt, nevnt som en måte å møte den (Tvedt et al., 2007). Block (2011) nevner i samsvar med dette at å kartlegge motstanden, og å se på det som en naturlig prosess hvor klienten trygt får uttrykke sine meninger, er viktig for å takle det på en produktiv måte. Oreg (2003) utviklet et instrument som hadde til formål å kartlegge individuell endringsmotstand, og foreslo at denne kunne bli brukt for å predikere reaksjoner individer vil kunne få i spesifikke endringssituasjoner.

Dersom et endringsprosjekt fører til at de involverte blir usikre, kan dette også være en viktig årsak til endringsmotstand (Kubr, 2002). Furusten (2009) konkluderer med at den viktigste oppgaven en konsulent har for en organisasjon, er å redusere usikkerhet, hvilket også støttes av Jimmieson, Terry og Callan (2004), som hevder usikkerhet og de negative konsekvensene som usikkerheten foster er den største hindringen for en vellykket implementering av endring. Eksempler på usikkerhet kan være at man er redd for at man ikke besitter nødvendig kompetanse i den nye arbeidssituasjonen (Kubr, 2002) eller i mer alvorlige tilfeller være knyttet til usikkerhet rundt fremtidig arbeidsstatus (Blau, 2003; Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004; Furnham, 1997; Nguyen & Kleiner, 2003). En negativ konsekvens som springer ut fra usikkerhet er mindre grad av lojalitet til organisasjonen og arbeidsgiver (King, 2000), og for å oppnå trygghet er det hensiktsmessig at de

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

involverte forstår hensikten til endringen (Cunningham et al., 2002) og opplever involvering og en følelse av kontroll (Cunningham et al., 2002; Kubr, 2002; Proctor & Dukakis, 2003; Worrall & Cooper, 1998).

Reichers med kolleger (1997) anvendte begrepet ”endringskynisisme” om en relatert, men ikke identisk, utfordring for organisasjonsendring. I likhet med endringsmotstand innebærer det negative følelser knyttet til endring, men i motsetning til synet på endringsmotstand, som av noen forklares som en naturlig, iboende og nærmest automatisk respons på endring (Block, 2011; Kubr, 2002), bunner endringskynisisme i bevisste tanker om lav tiltro til endringens gjennomførbarhet grunnet ledelsens inkompetens eller latskap (Reichers et al., 1997). Dette betyr ikke nødvendigvis at skepsisen er berettiget, da den kan fungere som en selvoppfyllende profeti i stedet for et resultat av kritikkverdige forhold (Reichers et al., 1997).

Reichers med kolleger oppgir flere måter å minimere endringskynisisme, blant annet å informere de involverte tilstrekkelig om hva som skjer, på en kredibel måte, innrømme eventuelle feil, og handle raskt dersom feil må rettes opp i. Tvedt og Saksvik (2011) hevder det er viktig at eksterne konsulenter, eller endringsaktører kan vise til evidens- og teoribaserte verktøy for å best møte utfordringene knyttet til skepsis. Med andre ord kan en åpen og ærlig kommunikasjon gagne en organisasjon som opplever endringskynisisme.

### **Handlingsteori**

Som en reaksjon på den tradisjonelle, teoretiske tilnærmingen til kunnskap, utviklet Argyris og Schön (1996) *handlingsteori* hvor budskapet hovedsakelig er at reell handling må sees i forhold til hvilke verdier som uttrykkes. Forenklet sagt belyser modellen viktigheten av å foreta en slags måling av overensstemmelse mellom handling og ord. Organisasjonskultur ble i kjølvannet av denne teorien en variabel som eksterne konsulenter kunne manipulere (Hagen, 2009). Argyris og Schön (1996) skiller mellom uttrykt teori og bruksteori, hvor uttrykt teori omfatter verdiene som eksplisitt uttrykkes, mens bruksteorien omfatter verdiene som i realiteten viser seg i handling. Førstnevnte betegner de som noe som er bevisst, da det er verdier man setter ord på, mens de reelle handlingene, eller bruksteorien regnes som ubevisste verdier, siden det er noe som leses fra handlinger og ikke blir eksplisitt uttrykt i form av ord. Handlingsteori går ut på at uttrykt teori og bruksteori skal settes opp mot hverandre, for å se om det er kongruens mellom dem. Det bakenforliggende prinsippet som Argyris & Schön (1996) prøver å få frem i denne teorien er at

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

kongruens fører til praktisk nytteverdi. For en organisasjon betyr en slik kongruens at verdiene har overføringen de er ment å ha for praksisen som utføres og at kjerneverdiene slik får sin fulle nytteverdi i utspring av arbeidet. Dersom de uttrykte verdiene derimot forblir med ordene, og i realiteten aldri handles etter, vil dette kunne bety at organisasjonen ikke handler i tråd med de ønskelige verdiene.

Handlingsteori er inkludert i studien for å forsøke å undersøke graden av vellykket arbeid utført av casevirksomhet, med referansepunkt i casevirksomhetens selv. Dersom det er kongruens mellom uttrykte verdier og bruksteori, vil dette si noe om virksomheten handler etter verdiene de selv mener er førende for produktet de selger, som er ekstern prosessbistand.

### **Empiri**

Her presenteres empiri som har målt tilsvarende fenomen som denne studien; opplevd tilfredshet med eksterne prosessbistandskonsulenter, samt hvilke faktorer som har sammenheng med vurderingen. Det er gjort lite empirisk forskning rundt ekstern konsulentvirksomhet (Lapsley & Oldfield, 2001), og evalueringer av intervensjonsprosesser er relativt sjeldent å finne i litteraturen (Saksvik et al., 2002).

Soriano et al., (2002) sendte ut 172 spørreskjemaer samt foretok intervjuer av ledere i spanske offentlige og private konsulentfirmaer, da de forsket på grad av tilfredshet med ekstern konsulentbistand. De fant at konsulentens opplevde verdi i stor grad ble funnet å korrelere positivt med vedkommende sin evne til å gi organisasjonen kunnskap om prosessen, og hvorvidt de følte konsulenten gav dem verktøy til å klare å løse ting på egen hånd i senere situasjoner.

Poulfelt og Payne (1994) sendte ut spørreskjema til administrerende direktør ved 90 danske private og offentlige organisasjoner, om hvilke egenskaper de syntes var viktigst når de skulle ansette eksterne konsulenter. De fant at den vanligste motivasjonen var at de ønsket et eksternt blikk som kunne fungere som pågangsdriver. De nest hyppigst rapporterte motivasjonene var konsulentens ekspertise og kunnskap, og å få presentert noen nye løsninger på organisasjonens problemer. De forsket også mer konkret på hva lederne i disse bedriftene syntes det var viktigst at konsulentene bidro med, og interessant nok rangerte de profesjonell kompetanse høyt, men ikke kompetanse om deres spesifikke arbeidsplass. Konsulentens stil og personlige inntrykk ble også funnet å ha betydning, men det ble rangert som mindre viktig enn de andre faktorene, til tross for at det er en vanlig antakelse at personlig kjemi og tillit er viktige faktorer (Poulfelt & Payne, 1994). De

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

fant at kun 12% var mindre enn tilfreds med bistanden (skala fra 1-5 hvor "tilfreds" er midterste alternativ).

Ko, Kirsch og King (2005) undersøkte i sin empiriske studie hvilke faktorer som har sammenheng med at eksterne konsulenter lykkes med å overføre kunnskapen sin til klientene i en implementeringsprosess. Utvalget bestod av 96 "par" av konsulenter og klienter, fra et bredt spekter av forskjellige typer bedrifter, som nylig hadde jobbet sammen over en periode på minimum to måneder. Konsulentens tydelighet og evne til å uttrykke seg klart, og som konsekvens, at begge parter har en felles forståelse av hva som foregår, blir trukket frem som en suksessfaktor. I tillegg ble konsulentens evne til formidle kunnskap, konsulentens kredibilitet, klientens og konsulentens lytte- og oppmerksomhetsegenskaper funnet å ha sammenheng med suksess.

Lapsley og Oldfield (2001) lot 22 konsulenter bedømme seg selv. De intervjuet de såkalte "endringsagentene" for å gi et bidrag til den på den tid pågående debatten i UK der konsulentyrket på den ene siden ble hyllet som rasjonelle moderniseringsaktører, og på den andre siden ble demonisert, og anklaget for å være finansielt styrt og lite verdifulle. De ba konsulentene om å evaluere sitt eget arbeid med oppdrag de hadde hatt i forbindelse med endring og fant at konsulentene følte de hadde noe verdifullt å tilby organisasjoner i form av ekstern eksperthjelp. De syntes at de viktigste egenskapene de selv hadde som konsulenter var objektivitet, spesifikk ekspertise, erfaring og at de var et utenforstående friskt pust til organisasjonen. Lapsley og Oldfield (2001) fant, basert på egen observasjon, at konsulenter fra mindre selskap er mer jordnære og bruker mindre tid på unødvendigheter, mens konsulenter fra større selskap ble funnet å være mer samstemte, være opptatt av image, og i større grad ha overflatisk konsulentsjargong. De spekulerte på bakgrunn av dette om sistnevnte karakteristikk var en kilde til at noen har iboende skepsis mot konsulenter.

## Metode

### Forskningsprosjektet

I denne studien har jeg ønsket å undersøke graden av suksessfull prosessbistand utøvd av en prosessbistandsvirksomhet, som har fått alias-navnet PBV. Forskningsperspektivet jeg har brukt for å forsøke å finne svaret på dette har inkludert en kvantitativ undersøkelse utført på deres tidligere kunder, kvalitative intervjuer av tre klienter, og PBV selv. Et selektert utvalg teori har vært veiledende i utformingen av spørreskjemaet og intervjuene som har blitt anvendt. For å svare på problemstillingen til denne studien har jeg valgt å benytte meg av metodetriangulering, i den forstand at både kvantitativ og kvalitativ metode har blitt anvendt. Som nevnt i innledningen har jeg valgt følgende problemstilling:

*På hvilken måte utøver en norsk virksomhet ekstern prosessbistand på en suksessfull måte?*

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for studiens metodiske tilnærming. Først vil jeg belyse sentrale aspekter ved samarbeidet med PBV, Deretter vil jeg grunngi mitt valg om å bruke metodetriangulering, før henholdsvis forberedelser, praktisk gjennomføring og analyse av både den kvantitative og den kvalitative metoden legges frem. Til slutt belyses refleksjon rundt forskningsprosjektets reliabilitet og validitet, før etiske betraktninger ved studien presenteres.

### Å samarbeide med casevirksomhet

Jeg kom i kontakt med PBV gjennom veilederen min, som tipset meg om at de var interesserte i å samarbeide med en masterstudent. De ønsket å innlede et samarbeid fordi de var interesserte i å få objektiv informasjon om arbeidet deres. De hadde ikke noen detaljerte tanker om hva de ønsket at jeg skulle finne ut, men de bidro med sin tid og innsyn i rapporter fra prosjektene de hadde utført, for at jeg kunne ta et informert valg om hva jeg ønsket å studere. PBV har vært tilgjengelige og hjulpet med å finne informanter til studien på bestilling fra meg, men utover det har de i utgangspunktet hatt en passiv rolle i prosjektet, uten innblanding hva angår valg av teoretisk eller metodisk retning.

En casestudie innebærer at man kan studere en virksomhet, innenfor et spesifikt tid og rom (Jacobsen, 2000). I denne studien har dette innebåret å studere arbeidet PBV har utført i forbindelse med seks prosjekter som har vart fra fire til seks

måneder i tidsrommet desember 2013 til januar 2015. En casestudie er en undersøkelse av et begrenset system over tid, og det er fire hovedkarakteristikker som kan kjennetegne dem; de kan være *partikularistiske*, hvor et spesifikt fenomen eller hendelse undersøkes, de kan være *heuristiske*, hvilket innebærer at man får grunnleggende ny informasjon om et fenomen som tidligere var ukjent, de kan være *deskriptive* i den forstand at det som studeres bidrar til en fyldig forståelse av et fenomen, og de kan være *induktive*, hvilket vil si at målet er å utvikle ny teori gjennom bearbeiding av de nylig tilegnede dataene (Mehmetoglu, 2004). Beskrivelsen som passer best til denne studien er at den er deskriptiv, siden casen studeres i lys av en preeksisterende teoretisk ramme. Samtidig inneholder den elementer av å være induktiv i den forstand at det er åpent for at nye teoretiske vinklinger kan tre frem fra datamaterialet. Stake (2005) skilte mellom tre ulike typer casestudier: indre casestudier, instrumentelle casestudier, og kollektive casestudier. Indre casestudier betegner han som et studium der casen, eller virksomheten, i seg selv er selve fokusområdet, og det man ønsker informasjon om. Instrumentelle casestudier betegner han som studier der et annet fenomen i hovedsak er fokusområdet, og det man ønsker å studere, og der selve casen er av sekundær betydning. Kollektive studier betegner han som det samme som sistnevnte, med forskjellen at flere enn ett case blir studert for å undersøke fenomenet. Denne studien kan sees på som en kryssning mellom et indre og et instrumentelt casestudium. På én side er det ønskelig å avdekke informasjon om PBV som virksomhet, men det er også ønskelig at studien kan lede til innsikt i fenomenet ekstern prosessbistand utover den ene virksomheten. Med andre ord at caset brukes for å øke den teoretiske innsikten på feltet.

### **Metodetriangulering – en evaluering i dybden og bredden**

Å bruke metodetriangulering betyr å benytte seg av ulike innfallsvinkler til et forskningsspørsmål, som vil kunne føre til økt forståelsen av et fenomen, sammenliknet med å se på fenomenet ved å bruke én metode (Howitt, 2010). Dersom flere metoder genererer funn som er i overenstemmelse og gjensidig underbygger hverandre, vil dette kunne tenkes å tilføre tyngde til besvarelsen av problemstillingen for oppgaven. Metodetriangulering kan innebære en sammensetning av flere kvalitative metoder, flere kvantitative metoder eller en kombinasjon av begge (Mehmetoglu, 2004). Howitts (2010) definisjon av begrepet lyder som følger: "(...)essensielt, mer enn ett utgangspunkt blir brukt for å bidra til ens konklusjon" (Min oversettelse, s. 432).

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Det finnes to ganske forskjellige måter å se på hovedformålet ved bruken av metodetriangulering i forskning. Ett fokus er at triangulering fører til et rikt datamateriale og en mer fyldig analyse, ved at flere vinkler benyttes til å potensielt finne forskjellige ting (Mays & Pope, 2000). Det andre fokuset er at triangulering lar metodene teste hverandres validitet ved å undersøke grad av samsvar eller kongruens (Howitt, 2010). Mens førstnevnte er et typisk fokus innen kvalitativ forskning, er sistnevnte vanligst i kvantitativ forskning, der korrelasjonen mellom metodene har et særlig fokus (Howitt, 2010). Denne studien triangulerer med både kvalitativ og kvantitativ metode, og type triangulering er først og fremst av sistnevnte type, da det hovedsakelig har blitt ønsket at metodene skal bekrefte hverandre heller enn stå i kontrast. At denne studien, som har kvalitativ metode som hovedfokus, ser på metodenes funksjon i relasjon til hverandre som gjensidig bekreftende, stemmer med andre ord ikke overens med hva Howitt (2010) nevner er typisk kvalitativ metode.

Ved triangulering av forskjellige metoder kan metodene bli behandlet som sidestilt, men man kan også ha en del som er overordnet den andre (Ringdal, 2013). Det jeg legger i at den kvalitative delen har fått studiens hovedfokus, er at den kvantitative fungerer som underordnet, supplerende i form av å være bekreftende eller avkreftende, heller enn å belyse aspekter som den kvalitative delen ikke allerede dekker. Samtlige temaer som undersøkes i spørreundersøkelsen undersøkes dessuten i dybden i den kvalitative undersøkelsen.

Et annet aspekt som kan variere ved bruk av flere metoder er rekkefølge. Én måte å bruke metodetriangulering på i praksis er å anvende en av metodene først, og gjennomføre neste metode basert på resultatene fra denne, men de kan også gjennomføres parallelt (Johannessen, Tuft & Kristoffersen, 2010). I denne studien ble den kvantitative og kvalitative delen initiert rundt samme tidspunkt, uten å ha blitt moderert av hverandre underveis, så det er valgt en parallell gjennomføring. Dette gjelder imidlertid ikke de to forskjellige kvalitative vinklingene; intervju av leder av casevirksomheten, og intervju av ledere på klientsiden. Det førstnevnte intervjuet formet de sistnevnte, ved at flere av svarene til lederen av casevirksomheten ble fulgt opp og undersøkt. Det benyttes én kvantitativ innfallsvinkel i form av en spørresundersøkelse, og en todelt kvalitativ innfallsvinkel i form av intervjuer av fire informanter, og i form av en sammenlikning mellom intervjuet til lederen av studiens casevirksomhet og de tre andre informantene, eller klientene.

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Årsaken til at metodetriangulering har blitt ansett som en god måte å besvare denne studiens forskningsspørsmål, kan reflekteres i prinsippet om at en blanding av kvantitativ og kvalitativ metode ideelt sett skal komplementere hverandre og gjøre hverandre sterkere, samt ha fravær overlappende svakheter (Johnson, Onwuegbuzies & Turners, 2007). Innledningsvis i avsnittet ble det nevnt at det er ønskelig at metodene genererer funn som er i overenstemmelse og gjensidig underbygger hverandre, hvilket henger i tråd med at de skal komplementere hverandre. I besvarelsen av problemstillingen, sitter jeg med et større grunnlag for å si noen om casevirksomheten og temaet for oppgaven. Det andre aspektet, fravær av overlappende svakheter (Johnson et al., 2007), er en positiv konsekvens ved å bruke to forskjellige metoder. Dersom jeg kun hadde anvendt kvantitativ metode, hadde jeg savnet ytterligere nyansering, i besvarelsen av hvorvidt PBV har utført et vellykket prosessbistand, i tillegg til at jeg ikke hadde fått informasjon om PBVs uttalte versus reelle verdier, som jeg har fått ved å sammenlikne intervjuer. På den andre siden, dersom jeg kun hadde anvendt kvalitativ metode hadde det oppstått et annet problem: Kvalitativ forskning er spesielt utsatt for å generere lite representative data som følge av få deltakere, liten grad av transparenthet som følge av en mer usynlig prosess, og den er sårbar for responsbias. Med disse svakhetene ved kvalitative metoder i bakhodet, ble det ansett å være styrkende for oppgaven å ha et supplement i form av en kvantitativ spørreskjema. Ved stor inkongruens vil validiteten til én eller begge metoder kunne tenkes å bli avslørt som lav (Howitt, 2010), og en slik mulighet for å gjensidig validitetsteste metodene anses som verdifullt. Mulig især i en studie som denne hvor antallet respondenter og informanter er lavere enn ønskelig, og som derfor kan tenkes å være sårbar med tanke på skjeve resultater.

### **Kvantitativ metode**

I den kvantitative delen har jeg valgt å foreta en spørreundersøkelse, som fungerer som et supplement til den kvalitative undersøkelsen, med en breddekartlegging av kundenes tilfredshet med PBV knyttet til flere forskjellige aspekter ved deres arbeid.

**Utforming av spørreundersøkelsen.** Spørreskjemaet som ble brukt i denne studien ble utviklet på grunnlag av et spørreskjema som hadde blitt brukt i et tidligere prosjekt, som jeg ble tipset om av min veileder for masterprosjektet. Skjemaet hadde blitt brukt til å vurdere gjennomføringen av HMN LØ, et prosjekt der det hadde vært utført endringsarbeid som det var ønskelig å få evaluert av de involverte. Dette



## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

opprinnelige spørreskjemaet inneholdt elementer fra to forskjellige teoretiske utgangspunkt; åtte spørsmål som hadde til hensikt å måle hvorvidt endringsprosessen ble opplevd å være sunn og fire spørsmål som skulle måle opplevd glede, entusiasme og mer helhetlig tilfredshet i forbindelse med endringsprosessen. Førstnevnte åtte spørsmål var en kortversjon av Healty Process Change Index, eller HCPI (Tvedt et al., 2009), og de fire siste var omformulerte elementer hentet fra Ravns (2008) operasjonalisering av ”mening i arbeidslivet”.

Veileder for prosjektet tipset om Downs & Hazens (1977) kommunikasjonstilfredshetskala (CSQ), siden et utdrag hadde blitt brukt i forbindelse med et tidligere prosjekt der det hadde blitt gjort en prosessevaluering av et medarbeiderskapsutviklingskurs. Tre av de åtte originale dimensjonene Downs & Hazen (1977) identifiserte var inkludert i dette utdraget. Disse tre er *kommunikasjonsklima*, eller holdninger til kommunikasjonen som grunnleggende sunne, *generelt organisasjonsperspektiv*, som inkluderer god informasjon om endringer i organisasjonen og å ha god kommunikasjon som motiverer til å nå målene, og *mediekvalitet*, som blant annet innebærer god organisering av møter og gode rapporter. Dette utdraget ble inkludert i spørreskjemaet som ble brukt i denne studien. Til slutt ble to selvformulerte spørsmål som gikk på helhetlig vurdering av prosessbistanden til prosjektet lagt til. Alle spørsmålene i det endelige spørreskjemaet ble omformulert slik at spørsmålene var rettet mot PBV sin rolle. Identiske spørreskjemaer ble sendt ut til deltakere av seks forskjellige prosjekter, men i de seks prosjektene fikk de seks forskjellige skreddersydde innledninger, som skulle minne respondentene om når prosjektet hadde foregått, og hva som var formålet. Den endelige spørreundersøkelsen finnes i vedlegg 1.

**Utvalg av respondenter.** Når man skal sende ut et spørreskjema for å undersøke et fenomen er det ønskelig at utvalget skal være stort nok til at resultatene reflekterer populasjonen. Populasjonen av interesse i denne analysen er deltakere av organisasjoner som har leid inn ekstern prosessbistand av casevirksomheten som undersøkes i denne studien, PBV. Disse deltakerne inkluderer alle ledd av organisasjonen, altså fra ledere, til tillitsvalgte, til ansatte, eller andre involverte parter. Jeg ble satt i kontakt med fire personer via min kontaktperson i PBV (hvorav tre samtykket til å stille til dybdeintervju), som sendte spørreskjemaet videre til alle sine involverte ansatte. Utvalgsmetoden kan kalles et bekvemmelighetsutvalg, og er en enkel måte å få tilgang på respondenter, som kan være tilstrekkelig når man ikke

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

forventer store skjevheter i funnene (Langdridge, 2006). Tidlig i prosessen ble det i samtale med veileder enighet om at jeg skulle sikte mot å få 75 respondenter. Datamaterialet endte med 52 besvarte skjemaer, av 110 forespurte, hvilket tilsvarer en svarprosent på litt under 50%, som regnes som tilfredsstillende responsrate siden det så vidt er lavere enn gjennomsnittsresponsraten Baruch og Holtom (2008) fant da de undersøkte 1607 studier der det hadde blitt brukt spørreundersøkelser i organisasjonsforskning, og det var et enkeltindivid som stod for studien. Demografiske variabler som kjønn, etnisitet og bosted, ble ikke målt fordi det ikke ble ansett som relevant for denne studien.

**Praktisk gjennomføring.** Samarbeidskontakten min i PBV kontaktet seks tidligere klienter, som PBV hadde hatt som hovedkontaktpersoner i tidligere prosjekter. Disse personene ble spurt om å sende ut spørreskjemaene mine til deltakere av prosjektene som de hadde ledet, og jeg fikk mailadresse til de fire som samtykket, slik at jeg kunne avtale fremgangsmåter og informere om prosjektet. Disse fire lederne fungerte som mine kontaktpersoner for å indirekte nå ut til respondentene. Spørreskjemaet ble distribuert ved e-post fra meg, via disse kontaktpersonene, til alle deltakerne som hadde vært involvert i prosjektet. De fleste skjemaene ble fylt ut elektronisk, men 12 spørreskjemaer ble utfylt fysisk, og sendt til meg i posten, fordi noen respondenter ikke hadde tilgang til PC. Disse ble da lagt inn manuelt, av meg, i Select Survey. Inne i Select Survey kunne jeg følge med på hvor mange som hadde tatt undersøkelsen, og med lister jeg hadde fått fra kontaktpersonene mine over epostadresser til de ansatte de tidligere hadde spurt om å delta, sendte jeg to oppfølgingsmail med to ukers mellomrom til de som ikke hadde svart, for å minne dem på spørreskjemaet, hvilket fungerte effektivt i henhold til å få flere respondenter til å svare.

**Dataanalyse av spørreundersøkelsen.** Det ble brukt en elektronisk spørreundersøkelse via Select Survey der respondentene fikk en lenke hvor de skulle fylle ut svaret på en likertskala (helt uenig til enig) fra 1-10 på de 19 påstandene angående PBV sitt arbeid. Dataene ble lagret elektronisk slik at jeg lett kunne ha oversikt og tilgang til dem både under og etter datainnsamlingsperioden var over. Spørreskjemaene ble eksportert fra Select Survey og inn i analyseprogrammet SPSS. Der ble det utført deskriptiv statistikk som kunne vise gjennomsnittsskårer på hvert testledd i spørreskjemaet, og forskjeller mellom testskårer fra respondentene i de forskjellige prosjektene. I fremstillingen av gjennomsnittsskårene ble skårene på de

tre negativt ladde påstandene reversert slik at alle gjennomsnittene representerer opplevd suksess med det tilhørende testleddet. Hensikten med spørreskjemaet var å rangere alle påstandene for å kunne si noe om hva som ble ansett å fungere bra og ikke, av PBVs konsulentbistand. Denne informasjonen hadde som formål å stilles opp mot intervjudata til sammenlikning. Det ble også funnet Cronbachs Alpha-verdi for å måle testleddenes indre konsistens og indeksene ble fremstilt i en korrelasjonsmatrise.

### **Kvalitativ metode**

I den kvalitative delen har jeg valgt å utføre en tematisk analyse av dybdeintervjuer gjennomført på fire informanter – tre tidligere kunder av PBV, og lederen av PBV selv. Mens den kvantitative delen har hatt som mål å gjøre en breddeevaluering av kundenes inntrykk av PBV, søker denne analysen å gjennomføre en dybdeevaluering av hvilke aspekter som viser seg å ha sammenheng med suksessfullt utført prosessbistand. En besvarelse av et forskningsspørsmål ved hjelp av tolkning av tekst krever anvendelse av en kvalitativ metode (Fields, 2013), og kvalitative metoder muliggjør tett kontakt med enkeltindivider, hvilket man i utgangspunktet ikke gjør i kvantitative metoder (Corbin & Strauss, 2008). En tematisk analyse ble ansett som et passende metodevalg, siden dette åpnet for å få dypere og mer innholdsrik informasjon om informantenes syn på PBV.

**Utforming av intervjuguider.** Dataene til den kvalitative delen av studien ble samlet inn ved bruk av semistrukturerte intervju. Dette er ansett som en passende intervjuform når antallet informanter er lavt, og i slike typer intervju får man svar på det man lurer på, man kan stille oppfølgingsspørsmål, og informantene får anledning til å utdype, hvilket gjør det til en intervjuform som passer godt med tematisk analyse som metode (Willig, 2008). Selv om det i denne studien hovedsakelig ble brukt en teoretisk, deduktiv tilnærming, ble det allikevel sørget for at intervjuguiden ble utformet på en måte som potensielt kunne gi nye perspektiver og innsikter som ikke var forventet. I et semi-strukturert intervju kan deltakerne snakke fritt, slik at en kan få tilgang på slik informasjon, samtidig som at man kan styre samtalen i forhåndsbestemte retninger, for å få svar på det man ønsker (Mehmetoglu, 2004).

Det ble utformet to forskjellige kvalitative intervjuguider; ett til samarbeidsevirsomheten, PBV, og ett til deres tidligere kunder. Begge guidene er bygget på det kvantitative spørreskjemaet, som er basert på teori fra HCPI (Tvedt et al., 2009), Downs & Hazens (1977) kommunikasjonstilfredshetskala (CSQ) og helhetlig inntrykk, inspirert av Ravns (2008) ”mening i arbeidslivet” og mine

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

selvformulerte testledd. Spørreskjemaet var imidlertid i påstandsformål, så testleddene ble omformulert til å bli mer åpne, og til å være i spørsmålsform. I tillegg ble det satt inn mange oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden, samt ytterlige spørsmål som kunne tenkes å være interessante eller utfyllende, slik at informasjonen skulle bli så innholdsrik som mulig.

Intervjuet av lederen av PBV ble holdt noen dager før de resterende intervjuene fordi det skulle fungere som en formgiver for intervjuene av kundene. Grunnen til dette er at det i denne studien har vært ønskelig å stille uttrykte verdier og strategier opp mot de som blir opplevd av kundene. Derfor var det viktig å først kartlegge hvordan virksomheten ønsket og trodde de fremstod, slik at disse antakelsene i ettertid kunne bli testet. Intervjuguiden til PBV og inneholdt de fleste elementer fra den kvantitative spørreskjemaet, samt bakgrunnsspørsmål, generelle spørsmål om virksomheten, praktisk gjennomføring, strategi, verdier og kommunikasjon, og finnes i vedlegg 2. Intervjuguiden til PBVs kunder inneholdt også de fleste elementene fra spørreskjemaet, i tillegg til spørsmål om organisasjonen, helhetsinntrykk og litt informasjon om informantene. Denne intervjuguiden finnes i vedlegg 3.

**Utvalg av informanter.** Som nevnt, intervjuet jeg lederen av PBV, i tillegg til tre ledere i tidligere klientorganisasjoner. Tre av fire forespurte kandidater samtykket til å stille til dybdeintervju, som var ledere av henholdsvis tre, ett og ett prosjekt som det kvantitative spørreskjemaet ble utsendt til. Alle prosjektene som har vært inkludert i studien har foregått på kommunalt nivå, og personene jeg har ble satt i kontakt med har vært tilknyttet én spesifikk kommune. I denne analysen består altså informantene av ledere fra tre forskjellige kommuner i Norge.

Hovedmålet i utvelgelse av informantene på klientsiden var at de hadde god kjennskap til prosjektet, og PBV sin involvering i endringsprosessen de var hyret til å veilede. Årsaken til at lederen av PBV ble intervjuet var at han ble ansett som den beste kilden til å få grundig innsikt i PBV sitt arbeid. Utvalg i kvalitativ metode er basert på andre premisser enn i kvantitativ metode, hvor et utvalg skal være så representativt som mulig for populasjonen (Howitt, 2010) I kvalitativ metode er teoretisk metning viktigere, og utvalget styres i større grad av hvem som kan bidra med relevant informasjon, enn hvem som nødvendigvis representerer populasjonen (Howitt, 2010). På bakgrunn av dette kan seleksjonsbias i form av lav responsrate, som er et vanlig problem i kvantitative undersøkelser der personer for eksempel blir

trukket fra et telefonregister (Blaasaas & Tynes, 2004), resonneres til å være et problem med mindre relevans i kvalitativ forskning. Min kontaktperson i PBV, sendte ut forespørsler til seks personer. Det vil si at 50% av forespurte kandidater sa seg villig til å delta, hvilket anses som tilfredsstillende i denne sammenheng. For å unngå seleksjonsbias i utvelgelsen av hvem som ble spurt om å delta hadde utvalget måtte blitt selektert på et randomisert grunnlag, hvilket hadde vært utfordrende å få til i denne studien, da det hadde krevd en oversikt over alle tidligere prosjekter, langt tilbake i tid. For å få et oppdatert bilde av arbeidet til PBV ble det enighet om at utvalget skulle bestå av personer som hadde vært med i nylige prosjekter.

**Praktisk gjennomføring av intervju.** Intervjuet av PBVs leder ble holdt noen uker før de resterende intervjuene, fordi det var ønskelig å få innsikt i deres perspektiv og gjøremåter før jeg utviklet intervjuene som skulle holdes for klientene. Denne rekkefølgen var spesielt viktig fordi en del av studien siktet mot å avdekke PBVs uttalte verdier, og se hvorvidt de uttrykte disse verdiene, ut ifra klientenes observasjoner. Jeg avtalte møte med sjefen til PBV og holdt et intervju på tomannshånd på rundt 1,5 timer, som ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker lånt fra psykologisk institutt, NTNU. Forespørsel om å delta i dybdeintervju ble sendt til de aktuelle kandidatene via email. Tre av de fire kontaktpersonene som allerede hadde bidratt med deltakere til den kvantitative spørreskjemaet valgte som nevnt å stille til telefonintervju, som ble avtalt å holdes på et tidspunkt som passet informantene uken etter. Telefonintervjuet ble holdt fra en mobiltelefon som var skrudd på høyttaler, og lyden fra høyttaleren ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker. Samtlige informanter ble informert om at de var anonyme og at de kunne trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt. Opptakene ble så transkribert og behandlet videre for analyse.

**Tematisk analyse av intervju.** Når en skal foreta seg en tematisk analyse er det flere valg man må ta vedrørende konkrete, praktiske fremgangsmåter og valg av tolkningsramme. Den tematiske analysen som er foretatt i denne studien er inspirert av fremgangsmåten som er beskrevet av Braun og Clarke (2006). Deres fem faser som utgjør analyseprosessen innebærer at man blir kjent med data, lage koder som inneholder relevant data, former temaer, evaluerer og reviderer temaene, for så å definere og gi navn til de endelige temaene. Et tema skal kunne fortelle noe vesentlig om datamaterialet i sammenheng med problemstillingen, og har som mål å representere sentrale mønster, uten at det er noen fasit for hva som er kriteriene for at noe skal bli kalt et mønster, eller noen grense for prevalens eller ”størrelse” på

temaene som velges (Braun & Clarke, 2006). De fem stegene ble fulgt i denne studien, og temaene ble valgt ut på grunnlag av en vurdering av at de hadde god forankring i datamaterialet, samt relevans for teoretisk rammeverk, og problemstilling. Prosessen innebar en kontinuerlig vurdering hvor man gikk frem og tilbake og så på hvilke deler av råmaterialet som var av interesse for forskningsspørsmålet, hvordan disse delene på best mulig måte kunne kodes, og hvilke deler av kodingene som kunne forme relevante temaer. Inne i programmet Nvivo ble datamaterialet, som andre steg i analysen, kodet i 49 forskjellige kategorier. Dette var en tilnærmet linje-for-linje-koding, der hver setning får en kategori – eller kode – eller blir plassert i en eksisterende kode, dersom noe liknende har blitt kodet tidligere. Etter temaene ble valgt ut, er det viktig å bygge opp en slags narrativ som belyser forskerens tankeprosess, og validerer valg av temaer (Aronson, 1994), og dette blir gjort i diskusjonsdelen, der temaenes relevans til teori, problemstilling og datamateriale legges frem.

I forkant av utførelsen av en tematisk analyse kan man ta et valg om hvilken grad forutinntatte antakelser om det man skal forske på skal prege analysen. Én løsning er å starte med blanke ark, og la dataene forme temaer uten teoretisk føring, eller en induktiv tilnærming til kunnskap. En annen løsning er å drive analysen med en eksisterende formening om utfallet, eller en deduktiv tilnærming. Med en deduktiv tilnærming bygger arbeidet i større grad på en preeksisterende teoretisk ramme (Braun & Clarke, 2006). Hovedforskjellen mellom de to tilnærmingene blir med andre ord tolkningsrammene og forventningene til hva datamaterialet man samler inn skal inneholde av informasjon. Resultatene vil kunne tenkes å vike fra hverandre i stor grad, avhengig av om man bruker forhåndsdefinert, teoridrevet, eller en åpen, datadrevet tilnærming. I denne studien har jeg i utgangspunktet valgt å bruke en teoridrevet, deduktiv tilnærming, da jeg allerede hadde en teoretisk interesse for- og innsikt i temaet da jeg startet prosjektet. Å gjennomføre studien uten å ha en preeksisterende tolkningsramme i bakhodet ble vurdert som utfordrende, da teorien var med på å forme forskningsspørsmålet og hensikten med studien. Veien fra datamaterialet til de endelige temaene preget av at hele prosessen har blitt gjennomført med teori i bakhodet; Argyris og Schöns handlingsteori (1996), Downs & Hazens (1977) teori om kommunikasjon i organisasjoner, Ravns (2008) ”Meaning of Work”, samt et utdrag fra Healthy Change Process Index (Tvedt et al., 2009). Førstnevnte ble brukt først i analysen av datamaterialet, mens de tre sistnevnte ble

brukt i utforming av spørresundersøkelse og intervjuer. Selv om den kvalitative analysen i denne studien har blitt gjennomført med teori som dirigent for vinkling av spørsmål i intervjuguide og som tolkningsramme i selve analysen, er det urealistisk, og heller ikke ønskelig å ha full kontroll over hva den endelige analysen vil bringe til oppgaven. Fereday og Muir-Cochrane (2006) brukte en blanding av induktiv og deduktiv tilnærming i sin doktorgrad, og det kalte de en ”hybrid tilnærming” (s. 80. Min oversettelse), som innebar at data både ble kodet til å passe inn i preeksisterende, teoridrevne kategorier, samt datadrevne kategorier med utelukkende forankring i rådata. Dataene fra intervjutranskripsjonene, og kodene og temaene som har blitt utvalgt som sentrale og viktige, har i noen tilfeller beveget seg utenfor den opprinnelige teoretiske rammen studien er bygget på, og analysen kan dermed også sies å være en ”hybrid tilnærming”, selv om den har en klar deduktiv føring.

Et annet valg som må tas i henhold til utførelsen av en tematisk analyse er hvorvidt temaene skal utvikles på bakgrunn av hva som eksplisitt blir uttrykt i datamaterialet, eller på bakgrunn av hva jeg som forsker tolker ut av det som blir sagt. Førstnevnte kalles en semantisk tilnærming, og forskeren vil ikke benytte seg av tolkning av underliggende mening, men kun konstruere temaer ut ifra overflatisk tekstlig innhold (Braun & Clarke, 2006). Sistnevnte, og den tilnærmingen som er brukt i denne studien, innebærer en tolkning av datamaterialet, og i stedet for å kun beskrive hva man ser, kan mening bli funnet å passe til eksisterende teori (Braun & Clarke, 2006). Årsaken til at sistnevnte ble valgt er at det passet med den deduktive, teoretiske tilnærmingen som var valgt til studien, hvor jeg som forsker har en mer aktiv tolkningsrolle.

### **Reliabilitet og validitet**

I hvilken grad resultatene faktisk sier noe om suksessfull prosessbistand, altså hvor valid forskningen er, må det stilles spørsmål ved. Dette gjelder både i den kvalitative og den kvantitative spørreundersøkelsen, selv om det ofte anvendes andre begrep enn validitet i kvalitativ forskning (Onwuegbuzie & Johnson, 2006). En kan si at intern validitet kan oversettes med troverdighet i kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004; Morrow, 2005). For å sørge for at undersøkelsen på troverdig måte måler fenomenet opplevd suksess har jeg lagt ved testledd som spør om helhetlig opplevd suksess, i tillegg til de andre testleddene. Ved stor dissonans vil det kunne stilles spørsmål om hvorvidt de andre leddene i undersøkelsen er måleindikatorer på opplevd suksessfull prosessbistand. Det er imidlertid vanskelig å si noe om kausale

forbindelser mellom testleddene og opplevd suksessfull bistand, så at man ikke kan garantere for en slik indre validitet, er en svakhet ved studien.

For å drive det kvalitative forskningsarbeidet med troverdighet og for å demonstrere at mine funn er sanne, har jeg forsøkt å vise stor nærhet til datamaterialet, forklart steg for steg tydelig, og sitert informantene mine på nøyaktig vis. I tillegg har jeg vært bevisst min egen rolle som forsker, da jeg har hatt god kontakt med virksomheten jeg har undersøkt. En mulig bias som følge av ønsket om å levere et produkt de blir fornøyd med har gjentatte ganger blitt reflektert over, og å beholde integriteten som objektiv forsker har vært en svært viktig verdi som jeg tror har hjulpet med å holde denne bias under kontroll. Det er imidlertid en bias det er viktig å anerkjenne som en trussel for forskningens kvalitet.

Troverdighet har vist seg å kunne vært spesielt problematisk ved bruk av tematisk analyse, som denne studien har valgt. Analysemetoden har blitt kritisert på noen områder, som er relevant å trekke frem i en vurdering av studiens validitet. Howitt (2010) hevder at tematisk analyse kan argumenteres å være en mangelfull metode, som mangler vitenskapelighet i sin fremgangsmåte. Han belyser særlig én fare ved metoden, at subjektive vurderinger blir tatt, uten systematikk og basert på tilfeldigheter. Et nøkkelspørsmål i vurderingen av en tematisk analyse synes å være ”Hva skjer egentlig mellom rådata og produkt?”. Én av de vanligste kritikkene er at metoden ikke er transparent, og konsekvent nok (Braun & Clarke, 2006). En tematisk analyse skal, kort fortalt, identifisere temaer ut ifra en mengde med data (Howitt, 2010), og relevansen temaene har til rådatamaterialet er uvisst for en utenforstående leser.

Den eksterne validiteten sier noe om hvorvidt funnene faktisk sier noe om et fenomen, og om generaliserbarhet (Mehmetoglu, 2004). Denne studien tar kun utgangspunkt i én norsk bedrift, og det kan tenkes at den mangler overføringsevne til eksempel andre land eller regioner. Det kan tenkes at den med større treffsikkerhet kan si noe om prosessbistanden til virksomheter med liknende karakteristikk ved å bruke eksisterende teori (Downs & Hazen, 1977; Ravn, 2008; Tvedt et al., 2009) som formgivende for spørreundersøkelse og intervjuer, kan det likevel tenkes at dette øker generaliserbarheten.

Begrepsvaliditet, eller at begrepene sier noe om fenomenet man ønsker å måle (Johannessen et al., 2010), er viktig å være bevisst. Vi opererer med begreper på et teoretisk og et empirisk nivå, og i forsøket på å operasjonalisere begrepene oppstår det



et problem (Løkke & Løkke, 2014). De mange tolkningsmulighetene gjør det vanskelig å vite om det operasjonaliserte begrepet er samme for alle, eller om hypotetiske konstrukter gjør at forskjellige individer har ulik oppfatning. At jeg har vurdert leddene i spørresundesøkelsen og intervjuene som indikatorer for suksessfull prosessbistand, er en avgjørelse hvis treffsikkerhet må vurderes, og ikke ukritisk tas som en selvfølge. Det er viktig å være bevisst hvorvidt individer har lik forståelse av begrepene og konseptene som blir anvendt. Klientene kan ha en annen oppfatning enn casevirksomheten, og meg som forsker. Likeledes kan jeg ha hatt en annen forståelse enn teorien jeg har brukt som rammeverk. Et illustrerende eksempel er at begrepet ”omtenksom”, kan bli definert på ulik måte av forskjellige individer. Forskerrollen innebærer altså kritisk tenkning, vurdering og et bevisst forhold til de forskjellige partenes ulike perspektiv.

I denne studien, hvor kvalitativ og kvantitativ metode blandes, vil spørsmålet om validitet være komplekst, og eksisterende forskning rundt etableringen av en forståelse for validitetsdefinisjonen når slike metoder blandes, er enda i startfasen (Onwuegbuzie & Johnson, 2006). Creswell og Clark (2011) poengterer at det er styrkende for validiteten dersom utvalget i de forskjellige metodene er fra samme populasjon. Det er tilfelle i denne studien, da utvalget i både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen stammer fra populasjonen ”tidligere klienter av PBV”. Metodetriangulering kan tenkes å fremheve oppgavens validitet. Ved overensstemmelse kan de ulike metodene supplere og validere hverandre (Johnson, 1997). For eksempel vil problemet med å med sikkerhet kunne si noe om kausalitetsforholdet mellom testleddene og fenomenet suksessfull prosessbistand, minskes ved at supplementet fra den kvalitative analysen innebærer rike beskrivelser av opplevd suksess, i tillegg til opplevd tilstedeværelse av alle fenomenene som inngår i testleddene. Likeledes kan spørreskjemaene minske problemet med subjektivitet og forskers rolle i tolkningen av det kvalitative materialet, grunnet dens tydelige form som ikke har det samme rommet for subjektiv tolkning.

Reliabiliteten til et forskningsstudium kan vurderes ut ifra om en tilsvarende undersøkelse hadde med letthet kunnet replisere forskningen, ved å følge en lik, veldokumentert prosedyre (Mehmetoglu, 2004). Som nevnt er dette problematisk i kvalitativ forskning, siden det er vanskelig å dokumentere prosessen på en 100% transparent måte, da store deler av prosessen er subjektive tolkninger fra forsker. Siden alle stegene er vanskelig å dokumentere kalles reliabilitet i kvalitativ analyse

ofte for pålitelighet (Mehmetoglu, 2004; Morrow, 2005). Reliabiliteten kan også vurderes andre veien, ut ifra konsensus med tidligere, relatert forskning (Johannessen et al., 2010). Kun sistnevnte har vært mulig å få til i denne studien, og eksisterende empiri som har blitt fremlagt vil sees opp mot denne studiens resultater i diskusjonen.

### **Etiske betraktninger**

Etiske hensyn i henhold til APA-standard, kan oppsummeres i fem prinsipper, og er like gjeldende i kvalitativ som kvantitativ forskning (Howitt, 2010. Min oversettelse, s. 388):

- Opptre på en måte som gagnar andre samt unngår å forårsake skade
- Opptre trofast og ansvarsfullt
- Integritet: nøyaktig, ærlig, sannhetstro
- Rettvishet: ikke bestride psykologifeltets lover og skikker
- Respekt for menneskers rettigheter og verdighet

Samtlige overnevnte hensyn har blitt forsøkt tatt i denne studien, og punktene går kort fortalt ut på at forskningsarbeidet skal utføres på en god måte i henhold til alle berørte parter, både i det lille, mellommenneskelige, og i det store, moralske og politiske bildet. Deltakerne i den kvalitative studien gav muntlig samtykke til å delta, og intervjuene ble ikke ansett å ha negative konsekvenser for dem i henhold til punktene nevnt av Howitt (2010). Respondentene til den kvantitative undersøkelsen ble spurt via kontaktpersoner, og ikke direkte av meg, og derfor var samtykke vanskeligere å få, spesielt siden noen ble spurt muntlig av kontaktpersonen. Det ble imidlertid ikke funnet å være noen fare for at de ville få noen negative konsekvenser av å delta, i henhold til Howitts (2010) punkter. Prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD, et kontrollorgan, som sikrer at forskningsprosjekter blir utført uten å strides med personopplysningsloven, den 31.10.14. De konkluderte med at prosjektet ikke medført meldeplikt og konsesjonsplikt etter personopplysningsloven § § 31 og 33. Tilbakemeldingsbrevet finnes i vedlegg 4.

I tråd med å ivareta prosessbistandsvirksomhetens og informantenes anonymitet, omtales ikke navn eller geografisk holdeplass til virksomhet eller navn, kjønn, alder eller geografisk tilhørighet til informantene, siden det ikke ble vurdert som viktig for studien. Virksomhetens anonymitet ivaretas hovedsakelig av to

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

grunner; fordi virksomhetens rolle i denne studien er å være en passiv case til observasjon, som ikke har ansvar for eller kontroll over det endelige produktet, og fordi studien har hensikt om å bevare virksomhetens krav om anonymitet, av etiske årsaker og retten til å ikke bli utlevert. Virksomheten beskyttes slik mot eventuelle funn eller innsyn som det potensielt ikke skulle være ønskelig å offentliggjøre. Likeledes anonymiseres informantene, slik at eventuell informasjon om dem eller deres ytringer bevares skjult for innsyn fra utenforstående. Et annet viktig argument for å sikre anonymitet for informantene er at informasjon, som for eksempel navn på kommune, indirekte kan tenkes å røpe virksomheten. Et siste argument som understreker betydningen ved å ivareta anonymitet i henhold til utlevering av informasjon om både virksomhet og informanter, går på validiteten til studien og dens resultater. Det kan tenkes at deltakerne ville ha respondert annerledes ved fravær av tryggheten full anonymitet gir. Som nevnt i forrige avsnitt, kan forskningens og deltakeres interesse gå på konflikt med hverandre, da åpenhet og transparenthet på den ene siden er viktig i henhold til prinsipper om god forskning, mens på den andre siden kan være negativt for deltakerne. Etiske hensyn har imidlertid blitt tatt seriøst, og ivaretagelse av virksomhetens og deltakernes interesse har blitt forsøkt å etterstrebes i ytterste grad.



## Analyse

### Kvantitativ analyse av spørreundersøkelsen

I denne kvantitative analysen har formålet vært å måle PBV sine tidligere kunders evaluering av prosessbistanden de har mottatt. Spørreskjemaet er delt opp i tre deler; den første delen er testledd basert på Downs og Hazens (1977) teori om kommunikasjon i organisasjoner, den andre delen inkluderer testledd som er basert på HCPI-modellen (Tvedt et al., 2009), og den tredje delen evaluerer en mer helhetlig inntrykk, som inkluderer ledd inspirert av Ravns (2008) mening i arbeidslivet, og ledd som er egenutviklede. Basert på hvordan kundene har svart, har formålet vært å belyse grad av tilfredshet med prosessbistanden relatert til de forskjellige teoretiske utgangspunktene.

**Deskriptive resultater.** Forskjeller mellom skårene til deltakerne i de seks prosjektenes ble undersøkt. Respondentene er fra totalt seks prosjekter, som utgjør 14, 12, 11, 7, 5 og 3 av totalt 52 antall deltakere. Med andre ord varierer prosjektene med tanke på antall respondenter de har bidratt med i datamaterialet, men ingen prosjekt har en klar majoritet av deltakerne. Gjennomsnittsskår til deltakerne i de forskjellige prosjektene var henholdsvis 5,34 (SD = 2,07), 7,08 (SD = 1,90), 5,25 (SD = 2,31), 7,03 (SD = 2,05), 6,65 (SD = 2,2), og 3,87 (SD = 2,37). Snittskårene til deltakere i de forskjellige prosjektene strekker seg fra 3,87 til 7,08 hvilket nesten er en fordobling. Gruppen som har lavest skåre består av kun 3 respondenter, og det er en forskjell på 1,42 mellom lavest og nest lavest gjennomsnittsskår.

*Tabell 1. Gjennomsnittsskårer og gjennomsnittsstandardavvik for testleddene i spørreundersøkelsen*

Testledd i spørreskjema	Type	Snittskåre (1-10)	SD
1. PBVs kommunikasjonsformer har motivert og har utviklet en entusiasme for å nå målene	Komm.	6,17	,23
2. Holdningene til kommunikasjon i prosjektet har vært grunnleggende sunne	Komm.	6,88	,04

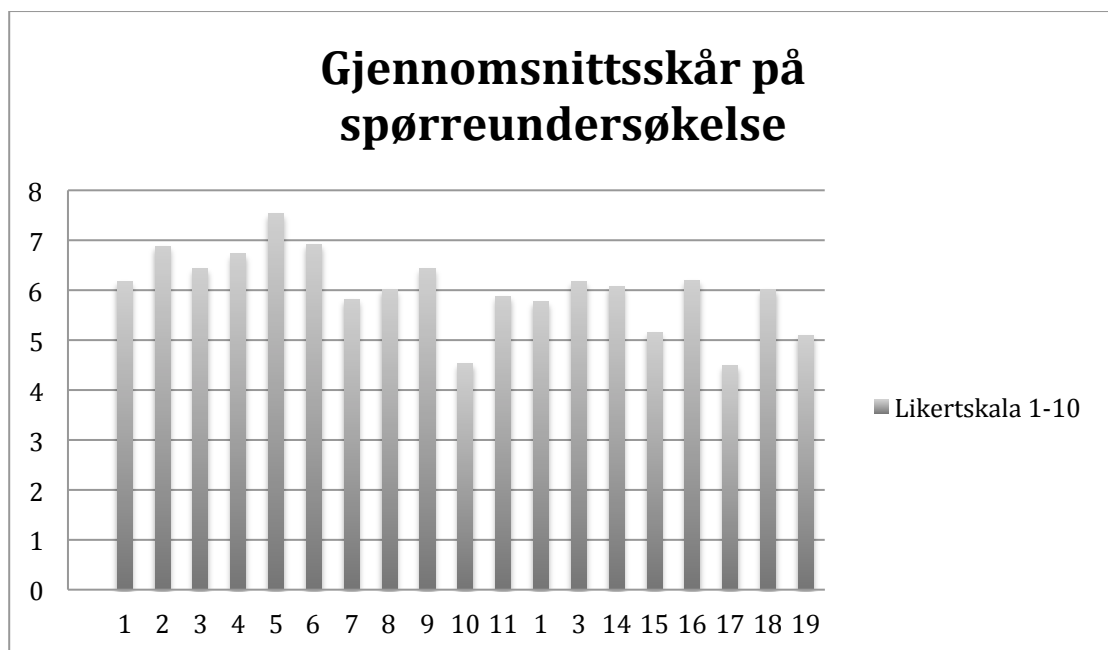
Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

3. PBV har gitt god informasjon om endringer i prosjektet	Komm.	6,44	,10
4. PBVs kommunikasjon i prosjektet har gjort at jeg har identifisert meg med den eller følt meg som en viktig del av den	Komm.	6,73	,19
5. Møtene holdt i regi av PBV har vært godt organisert	Komm.	7,54	,24
6. I forbindelse med prosjektet har PBV bidratt til at vi har hatt en åpen diskusjon om hvilke rutiner vi vil endre og hvilke vi vil beholde	HCPI	6,92	,38
7. PBV har bidratt til at ledelsen på min arbeidsplass har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig på endringer i forbindelse med prosjektet	HCPI	5,82	,29
8. PBV har bidratt til å gi oss anledning til å snakke med vår nærmeste leder på vår arbeidsplass om hvilke konsekvenser prosjektet får for oss	HCPI	6,02	,38
9. PBVs rolle i prosjektet har ført til at vi blir usikre på hva som forventes av oss i jobben (reversert)	HCPI	6,44	,15
10. PBV har bidratt til at vi har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller	HCPI	4,53	,11
11. PBV har bidratt til at ledelsen på vår arbeidsplass har kommunisert på en måte som åpner for dialog rundt prosjektet	HCPI	5,88	,39
12. PBV har bidratt til at vår nærmeste leder i avdelingen har redegjort tydelig for hensikten med prosjektet	HCPI	5,77	,66

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

13. Gjennom samarbeidet med PBV har vi fått mer innflytelse i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet	HCPI	6,18	,47
14. PBV har bidratt til at vi i vår enhet ser frem til prosjektet med glede	Helhet	6,08	,37
15. Flere på vår arbeidsplass har uttrykt skepsis til PBVs arbeid med prosjektet (reversert)	Helhet	5,16	,61
16. PBV har bidratt til stor entusiasme knyttet til prosjektet	Helhet	6,2	,09
17. Vår enhet har alt i alt har blitt en bedre arbeidsplass på grunn av PBVs prosessbistand	Helhet	4,49	,10
18. PBV har alt i alt bidratt til at vi har fått til en god løsning i prosjektet	Helhet	6,02	,44
19. Jeg tror vi kunne ha greid dette likeså bra uten PBVs bidrag (reversert)	Helhet	5,1	,93

I tabell 1 over, kan vi se gjennomsnittsskåren utvalget (N=52) har gitt til hvert testledd i spørreskjemaet. Ledd 1 til 5 handler om hvorvidt PBV har opptrådd på en måte som er tilfredsstillende i henhold til kommunikasjon, 6 til 13 handler om det samme i forbindelse med spørsmål knyttet til HCPI-faktorene, 14 til 19 omhandler vurdering av PBV relatert til mening i arbeidslivet, og helhetlig tilfredshet. Testledd 9, 15 og 19 i spørreskjemaet er negativt ladd, og tallene er reversert i denne fremstillingen. Gjennomsnittsskåren på de tre grovindelte kategoriene av testledd er henholdsvis 6,75, 5,95 og 5,5, med et gjennomsnittlig standardavvik på henholdsvis 2,16, 2,35 og 2,42. Det er ikke store forskjeller mellom gjennomsnittsskårene til testleddene, enkeltvis, og det er kun spørsmål 10 ”PBV har bidratt til at vi har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller” og 17 ”Vår enhet har alt i alt har blitt en bedre arbeidsplass på grunn av PBVs prosessbistand” som med liten margin ligger under 5, som er midterste rangering på likertskalaen (1-10). Under er gjennomsnittsskårene til alle testleddene illustrert i et søylediagram (Figur 2).



Figur 2. Gjennomsnittsskårer på testledd 1-19 i spørreundersøkelsen

Det ble gjennomført en Cronbachs Alpha-test (Cronbach, 1951) på testleddene, som vist i tabell 2 under. Cronbachs Alpha-verdien er .912, hvilket indikerer et høyt nivå av indre konsistens mellom testleddene.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.912	.919	19



### **Kvalitativ analyse av intervju**

I denne analysen er målet å legge frem de sentrale temaene som ble avdekket i det kvalitative datamaterialet. Materialet består av av fire intervjuer; ett av lederen av virksomheten som brukes om som case i denne studien, og tre intervjuer av virksomhetens tidligere kunder. En kodingsprosess genererte temaene som skal bli presentert, og illustrerende sitater viser eksempler på grunnlaget for at akkurat disse temaene ble funnet å være representative. Målet har vært at temaene skal gi en forståelse av graden av suksessfull prosessbistand utøvd av virksomheten, og at de kan bidra til å besvare problemstillingen som lyder som følger:

*På hvilken måte utøver en norsk virksomhet ekstern prosessbistand på en suksessfull måte?*

Alle temaene har forankring i intervjuene, samtidig som de er laget med en eksisterende teoretisk ramme i bakhodet, og med et formål om å være av relevans til problemstillingen. Lederen i prosessbistandsvirksomheten har fått alias-navnet ”Per” i denne studien, og virksomheten har fått alias-navnet ”PBV” (prosessbistandsvirksomhet). Informantene på klientsiden har fått betegnelsene ”informant 1”, ”informant 2” og ”informant 3”.

**Verdier.** I datamaterialet kom det frem at PBV har noen kjerneverdier de ønsker å leve etter. Per nevner at han tror PBV jobber etter noen felles, bevisste verdier, men nevner også muligheten for at de har noen ubevisste verdier som karakteriserer dem som virksomhet:

”Jeg tenker om verdier at det er litt sånn at noen verdier dem har vi og er kjent med, og dem er litt sånn, dem vil vi gjerne vise frem. Det er liksom de positive trekkene. Også har du noen som kanskje preger oss i like stor grad, men som gjerne er litt ubevisst kanskje, og ikke like tydelig å få øye på.”

Verdiene som i det foregående sitatet refereres til som ønskelige å vise frem er de uttalte og bevisste kjerneverdiene til PBV. I spørsmålet om hva som er virksomhetens kjerneverdier nevner Per mange verdier. Han spekulerer i om det finnes flere potensielle ”ubevisste” verdier som PBV kan tenkes å ha, men det er spesielt tre, som det er tydelig at er verdier virksomheten både mener de lever etter og

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

ønsker å forsterke. Den første verdien Per oppgir som kjerneverdi i PBV er at de ønsker å være, og bli oppfattet som arbeidsomme:

”Men, de her konkrete verdiene da, de som preger PBV, én av dem er.. hva skal jeg si.. vi er arbeidsomme. Vi liker å tro at det å arbeide hardt og mye er viktig og betydningsfullt. Den som arbeider hardt skal premieres.”

Å være hardtarbeidende kan tenkes å føre til at man gjør en god jobb, men i sin essens virker det å i større grad å dreie seg om intensjon og innsats, heller enn resultatet. Det virker som at hovedtanken bak verdien ”hardtarbeidende” er at det er ønskelig at kunden oppfatter at de virkelig gir 100% i sitt arbeid og at de er fullt dedikerte. Det kommer også frem at å bli oppfattet som effektive er viktig for PBV, og dette begrepet fremstår i større grad som resultatorientert. Å levere i tide, og å utnytte ressursene på en god måte, blir trukket frem som egenskaper PBV nærmest føler er et varemerke.

Når en flytter blikket fra PBV sitt syn på seg selv og over til kundenes oppfatninger, ser det ut til at de lever opp til sitt bilde av seg selv som arbeidsomme, som informant 1 illustrerer med utsagnet ”De gjorde en god jobb, og de gjorde det til avtalt tid, og vi fikk et produkt som vi ba om og som har vært grunnlag for videre arbeid. Så jeg er fornøyd med jobben som de har gjort.”. Informant 3 bekrefter tanken om at de er hardtarbeidende: ”Med den tiden de fikk til disposisjon og lang reisevei så arbeidet de hardt, ja. Og var veldig flinke til å komme her. Mange ganger. Så det var bra.”. I datamaterialet kommer det ikke frem at noen av informantene opplevde dem som lite dedikerte i sitt arbeid. Det var imidlertid én som indirekte insinuerte at de kunne ha jobbet hardere i form av å servere dem konkrete løsninger. Dette ble uttrykt av informant 2 ved å nevne at de selv bli gitt hovedansvaret for å finne løsninger på problemene sine, og en usikkerhet rundt hvorvidt vedkommende har tro på at det lar seg gjøre:

”Måten de jobbet på var at vi skulle komme frem til løsningen selv. De skulle ikke gi oss noen ting, konkret. Men det er jo begrenset hvor mye man får til det. De forventer at vi tar tak i dette og jobber med det videre.”

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

En annen verdi Per nevner å farge PVB som virksomhet er stor grad av omtanke. I sitatet under kommer det frem hva han legger i begrepet:

”Også har vi en verdi som sier at vi er. Vi skal være nøysomme. Vi er til for kunden, og kommunen har dårlig råd. Vi skal ikke være preget av høyt forbruk og.. siste mote og sånne ting. Vi skal være litt sånn. Vet ikke om nøysomme er riktig ord å bruke i den sammenheng. (...) Det er ikke bare ut for å drive en butikk og være rådgiver i seg selv, for sin egen del, men at det skal være meningsfullt for kunden og i neste runde for brukerne.”

Som det kommer frem i sitatet er treffsikkerheten ved begrepet nøysomhet stilt spørsmål ved. ”Nøysom” forstås på grunnlag av datamaterialet som en kombinasjon av begrepene å bry seg om kunden og å være sparsom. Per blir med andre ord her tolket som at han ser på PBV som en virksomhet som har omtanke for kundens tilfredshet og at de ønsker å være en utstrakt, hjelpende hånd overfor kundene sine, og også omtanke i den forstand at de ikke ville utnytte kunden økonomisk, men å være jordnære, og styre unna unødvendig kostbarheter og overdådige valg.

Vekten Per legger på ønsket om å formidle riktige og gode løsninger for kunden og til syvende og sist de berørte brukerne, fremstilles som noe PBV gjør på automatikk. Med det menes at det er noe som er forankret i kulturen på grunn av organisasjonens karakter og form, heller enn noe de bevisst og aktivt har vedtatt og implementert som tankegang for sine ansatte. Dette kommer frem i neste sitat, hvor Per trekker frem kjennetegn ved organisasjonens opprinnelige natur som årsaksforklarende for dagens tankesett, der blant annet genuin omtanke for kunden omtales som en sentral verdi:

”Og da ble det lagt betydelig vekt på at det skulle være et organ som formidler riktige eller gode løsninger for kunden. Det ble ikke på en måte startet for å være et kommersielt foretak som skulle skape et overskudd for en eier. Nå har vi vært nødt til å utvikle oss fra det første til det siste i stor grad. Så i dag fremstår vi som et hvilket som helst rådgivningsselskap i stor grad. Men, jeg tror fortsatt at det kjennetegner kulturen her, at vi har med oss et slags ja, det høres stort ut nå, men et slags misjonsoppdrag, i større grad enn mange andre.”

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Informantene ble spurt om de opplevde at PBV brydde seg om dem som kunde. Alle informantene svarte bekreftende på dette. Informant 1 uttrykker tilstedeværelsen av denne egenskapen, ved å vise til deres interesse for hvordan det går med dem etter prosjektene er avsluttet:

”Ja, det synes jeg er veldig bra. Jeg har hatt flere oppringinger fra PBV der de har spurt hvordan det går. Og har viser tydeligvis interesse for hvordan vi har håndtert dette i etterkant. Så jeg føler at de bryr seg om oss som kunde.”

En annen vinkling som underbygger sparsommelighet og fravær av overdådigheter er beskrivelsen av PBV som jordnære og trygge, og som en virksomhet som baserer seg på erfaring, yter stor tillit og ikke spiller et spill for galleriet i form av utseendemessige attributter. Informant 3 sammenlikner også med ”typiske konsulenter” hvilket styrker antakelsen om at disse egenskapene kan kalles spesielt karakteristiske for PVS i forhold til andre konkurrenter:

”De som stilte fra PBV var veldig tillitsvekkende, ikke sånn.. typiske konsulenter som kom der, dresskledd, men ja, de hadde jordnære folk som har prøvd dette i praksis tidligere og veldig fort så gav de tillit til at de kunne faget.”

En tredje verdi som blir oppgitt å være en av PBV sine kjerneverdier, er å være faglig oppdaterte og kompetente i det de driver med. Per nevner flere ganger at metodisk flervinkling og styrke, i tillegg til at praksisen skal bunne i et teoretisk grunnlag er viktig for dem. Han nevner også at det er viktig for dem å være oppdaterte, altså å få med seg ny forskning på området, samt være opplyste om hverandres erfaringer og tanker:

”Også liker vi å være faglig oppdatert. Vi vil gjerne forstås som at vi kan det vi holder på med. At vi har godt kunnskap og kompetanse (...) vi har et ønske om å være tuftet på en salgs akademisk forskningstradisjon i det vi gjør (...) en av strategielementene våre er at vi ønsker å stå på flere bein, metodisk. At vi ikke blir forbundet bare med kvantitative analyse, som registerdata. Eller bare med kvalitative metoder, bare gjennom å snakke med folk. Så vi ønsker i

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

de fleste tilfeller å kunne se om det er muligheter for å kunne gjøre litt begge deler. For å ha litt flere innfallsvinkler og flere typer informasjon knyttet til vurderingene som skal gjøres.”

I det å være faglig oppdatert legger de altså vekt på to forskjellige ting; Erfaringskunnskap man erverver seg ved å prate med folk og å dele erfaringer og tanker med kolleger, og teoretisk kunnskap som man får ved å være oppdatert på hva som finnes i eksisterende teori og nyere forskning. I datamaterialet kommer det frem at kundene oppfatter PBV som faglig kompetente, og at de vet hva de driver med, selv om ingen av dem kunne vise til konkrete grunner til hvorfor de følte dette, eller konkret teoretisk bakgrunn de støttet seg på i prosessarbeidet, utover teorien som eksplisitt ble anvendt i testbatteriene de brukte i samspill med dem. Informant 2 sitt utsagn illustrerer at PVB har blitt oppfattet som faglig oppdaterte: ”Ja jo. Jeg tror det. Jeg sitter igjen med en følelse av at de har hatt et godt faglig grunnlag for det de gjør og sier.” Informant 3 sitt utsagn bekrefter at PVB oppfattes som faglig oppdaterte: ”Ja, fullt ut. Ja, de hadde jo både teoretisk og praktisk erfaring i dette faget.(...)De var kjempedyktige, både faglig og som prosessveileder.”

**Rammer og forventninger.** Dette temaet handler om utgangspunktet for samarbeidet mellom PBV og kunden, og hvilke forventninger som ligger til grunn for samarbeidet, for begge parter. Kundens forhåndsoppfatning av hva slags bistand de skal motta eksemplifiseres, og stilles opp mot PBV sine tanker. Det tenkes her at en forutsetning for at kunden skal vite hva de får, er at PBV vet hva de gir, og graden av en standardisert mal eller forhåndsbestemte rammer i prosessarbeidet undersøkes.

PBV består av 11 ansatte, og det innebærer at 11 forskjellige konsulenter i hundretalls forskjellige kombinasjoner gjennomfører prosessbistanden som er deres produkt. Per er opptatt av kollegial konsensus og likhet, og det kan fremstå som en femte verdi. Det som skiller ”likhet” fra de andre grunnverdiene oppnevnt i forrige tema er at synet på likhet er todelt; samtidig som det anses som noe PVB er grunnleggende opptatt av, er de også bevisste rundt fordelene ulikhet fører med seg, i henhold til å få kjøre sin egen individuelle stil. Fri utfoldelse hva angår individualitet trekkes også frem som noe som potensielt kan være negativt og noe som kan risikere å stride imot organisasjonens visjon. Dette kommer frem i utsagnet til Per:

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

”Ja, det er litt sånn at vi ønsker å være like. Vi har kanskje ikke like lett for å akseptere i praksis at vi er forskjellige som kolleger. Det skal helst ikke være forskjell på folk. Det er en typisk verdikonflikt (...) vi skal både være like og gjøre alt likt, samtidig som vi skal gjøre det på vår egen måte. For av og til så må man jo ta det opp til diskusjon; hvor går det individuelle ønsket om å gjøre ting på bestemte måter på tvers av hva som er bedriftens beste og hva vi vet i fellesskap? Det er litt sånn at hvis du er veldig flink med hammeren så vil du som regel prøve å slå inn en spiker over alt.”

Når kundene ble spurt om de merket noen forskjell i de forskjellige konsulentene sine måter å arbeide på kom det frem i datamaterialet at også kundene oppfatter PBV-konsulentenes likhet og ulikhet. At denne ulikheten er problematisk eller førte til usikkerhet på noen måte var det imidlertid ingen som syntes, og det virket som at de ble oppfattet som godt samkjørte i sitt arbeid, illustrert av informant 3: ”De hadde ulike roller, men så på den måten jobbet de ulikt, men de var veldig godt samkjørte, og hadde en veldig grei og fornuftig arbeidsstil. Så det var aldri noe problem hvertfall, sånn sett.”.

Én ting er om konsulentene som kommer og gir prosessbistand er like. En annen ting er om de har et felles syn på hvordan opplegget bør se ut og hva som skal skje, og hvordan opplegget bør se ut i henhold til de forskjellige prosjektene de trer inn i. Per røper at grad av systematikk i arbeidsmåte har forbedringspotensial. Hans begrunnelse er at kompetansen kan utnyttes bedre dersom konsulentene kan bli flinkere til å samarbeide rundt løsninger, selv om dette hevdes å stadig være under utvikling, og noe de er bevisste på. Han nevner imidlertid også at utformingen av en samkjørt plan kan bli for systematisk, dersom dette fjerner oppdragenes variasjonselement. Tanken om at PBV har en mal de kommer inn i et oppdrag med, kan sees på som et tegn på å være forberedte og samkjørte, men det kan også oppfattes som forutsigbart. Dette er en balansegang som PBV er bevisste på, slik det kommer frem i dette sitatet til Per:

”På den ene siden er det sånn at vi oppfatter, og kundene ønsker å vite hva de kan få fra oss. (...) Men så ligger det en slags fallgruve i sånne ting, så hvis vi går så langt som at kunden vet hva vi kommer til å si og svare. (...), vi har jo hørt i markedsundersøkelsessammenheng, ”det er jo ikke noe vits i å kjøpe

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

oppdrag fra PBV, for vi vet jo hva de kommer til å si”. Og et rådgivningsfirma som er så standardisert at alle vet hva som kommer av svar, nærmest uavhengig av hva spørsmålet er, da er det en fare for eksistensen, spør du meg.”

Kundene ble stilt spørsmål om hvorvidt de oppfattet at PBV hadde en mal for opplegget sitt, og videre oppfølgingsspørsmål om hvorvidt dette ble ansett som positivt eller negativt. På den ene siden kom det frem at PBV ikke ble oppfattet som en virksomhet som kommer med forhåndsbestemte standpunkt eller konklusjoner. Det kom imidlertid frem at noen oppfattet det som at de hadde en form for mal, og en opplevelse av at opplegget kunne ha vært gjennomført før, i andre prosjekter. Det kan se ut som at det ikke ble oppfattet som utelukkende negativt, da oppfatningen av at de hadde en mal ikke omfattet alle aspekter, og at de fikk være med på å drøfte planen i initiativfasen, samt forme konklusjonen. Dette illustreres av Informant 1 i forbindelse med spørsmålet om vedkommende hadde et inntrykk av at PBV hadde en klar strategi eller plan:

”Ja. Det var jo en plan som de hadde i utgangspunktet som de drøftet med oss, om hvordan de skulle gjennomføre dette med metode og tema, og jeg tror, det virker som at dette var en type prosjekt som de kanskje hadde kjørt i en del andre kommuner. Det virket som at de bygde på et tilsvarende opplegg som de hadde gjennomført tidligere, og det virket som de hadde en mal for dette.”

**Tilpasning.** Dette temaet belyser om opplegget tilpasses organisasjonen og menneskene i den i tilfredsstillende grad. Et skreddersydd opplegg med høy sensitivitet med tanke på kulturen man trer inn i, og med stor grad av fleksibilitet, kan sees på som en motsetning til å ha en mal, men trenger ikke nødvendigvis å bety det. Selv med en forhåndsdefinert mal og system å gjøre ting på, kan gjennomføringen kontinuerlig tilpasses organisasjonen. Tråden plukkes opp fra forrige tema, angående idéen om å ha en mal for arbeidet man utfører, men dette temaet dreier seg om hvordan opplegget tilpasses organisasjonen, og søker å avdekke graden av hvorvidt PBV benyttet seg av en ferdig plan som likeså godt kunne ha blitt brukt i et annet oppdrag. Alternativt om de tilpasser opplegget til den enkelte organisasjon og medlemmene i den. I dette sitatet kommer det frem at Per stiller spørsmål ved om

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

graden av tilpasning av opplegg til den enkelte virksomhet og dens individer har vært tilstrekkelig:

”Ja, altså, som en generell betraktning på det så kan jeg vel si at jeg har oppfattet at vi har hatt en tendens til å tenke litt sånn. I faste spor, til tider (...) og kanskje ikke i stor nok grad gjort konkrete individuelle vurderinger fra sted til sted. Eller fra kunde til kunde.(...) Vi var en periode nærmest kjent som statens forlengede arm (...) Men i dag skal det være sånn at vi anbefaler det som er mest fornuftig for kunden. Ikke at vi har et forutbestemt syn på at det ene er bedre enn det andre.”

Dette er et tema som PBV virker å være bevisste på, og de har som utviklingsmål å være mindre styrt av generelle betraktninger og i større grad individuelt tilpasset. Dette kommer særlig frem når han snakker om hvordan de ble ansett før, og hvordan de nå ønsker å være mindre forutbestemte og basere opplegget unikt, for hver individuelle kunde. Et argument han bruker i denne sammenheng er at handlingene til konsulentene tidvis er forankret i iboende holdninger og gjøremåter fremfor objektive fakta. Dette antyder at konsulentenes preeksisterende tankesett betraktes som et hinder å kunne tilpasse seg optimalt til kunden. Tilpasning i denne sammenheng virker å dreie seg om tanken om en kunde får et skreddersydd opplegg, som ikke hadde kunnet blitt brukt på en annen kunde, med annen organisasjonskultur og individer.

At PBV har forbedringspotensiale hva angår tilpasning i form av å skreddersy opplegget til den enkelte kunde, underbygges av informant 1: ”De hadde en formening om at de ikke gikk dypt nok inn i en del ting, men at de trakk konklusjoner ut ifra generelle meninger om at ”det er naturlig og gjøre det slik og slik”. Informant 3 syntes imidlertid at PBV var flinke til å tilpasse seg den lokale kulturen, så det er ingen entydig oppfatning av at de er dårlige på tilpasning:

”De brukte en god del tid på å sette seg inn i den lokale forholdene, og hva som egentlig var utfordrende. De lot oss også være med å definere utfordringene når vi gikk i gang med analysen (...) Det har vært god involvering. Ingen sånne definerte svar før de har kommet. De har gikk



## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

inntrykk at de har prøvd å sette seg inn i utfordringene og hjulpet oss med å komme frem til gode løsninger.”

Det virker som at informantenes oppfatning av tilpasningsbegrepet kan omfatte flere ting. På den ene siden er det noen som nevner at god tilpasning er å sette seg inn i lokale forhold og utfordringer, forstå hva kunden egentlig ønsker, og finne løsninger som kunden er enig i, og ser på som overkommelig. Utsagnet til informant 2 illustrerer hvordan en kunde har oppfattet denne typen tilpasning å ikke være helt tilfredsstillende for alle parter:

”Det det gikk på som de kanskje var misfornøyde med var at konklusjonene ofte var å gjøre ting på nye måter. Og på vår side sa de at ”dette går jo ikke”. De hadde en motforestilling om at PBVs forslag var vanskelig å få til (...) Så de ble nok ikke enige om medisinen her for å si det sånn.”

Det er også en annen vinkling, som ikke nødvendigvis ser på full tilpasning til kundens ønsker som idealet. Denne vinklingen dreier seg om å utfordre eksisterende kultur og normer. Dette innebærer også å sette seg inn i lokale forhold, men i stedet for å tilpasse opplegget til hva kunden eksplisitt ønsker, kan man si at denne vinklingen i større grad dreier seg om hva de oppfatter at kunden trenger av motstand. Dette trenger ikke å være behov som er bevisste hos de berørte, det kan dreie seg om en tilpasning som blir oppfattet som utfordrende heller enn adapterende. Disse sitatene illustrerer tilpasning sett fra denne vinklingen, og mens førstnevnte sitat fra informant 1 viser et syn på denne typen tilpasning som tilstedeværende:, viser det andre sitatet fra informant 2 at de kunne brukt mer tid på å håndtere motstand blant de ansatte:

”Så det var nok en del motstand i organisasjonen, og en del kulturer som ble satt på prøve, og ble utfordret (...) og jeg ser jo at det har vært nyttig, og det er jo noe vi må gjøre hele tiden, å utfordre oss selv på ting som vi driver med.”

”Det er kanskje det dem kunne ha brukt litt mer tid på. Hehe. Vi har til tider opplevd noe ukultur. Og det synes jeg (...) de kunne gi noen tilbakemeldinger på hvordan det var andre plasser og litt andre måter å jobbe på, og.. at ansatte

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

her fikk se virkelighetens verden litt fra en annen synsvinkel. Det savnet jeg litt, da.”

**Involvering.** Dette temaet dreier seg hvor PBV blir oppfattet å befinne seg, på en skala fra å være overkjørende, myndige, uten rom for innspill og skjulte agendaer, til å ha en inkluderende, tilgjengelig rolle der kunden føler seg inkludert. Det kommer frem at PBV er opptatt av å kjøre prosesser hvor klienten deltar aktivt, og er medansvarlig for konklusjonene og løsningene. For å ha muligheten til å kjøre en prosess som er forankret i kunden, og videre alle berørte, er det en forutsetning at det er et minimum av oppmøtte fra kundesiden. Per kommer inn på problematikken rundt det faktum at det ikke alltid stiller så mange, selv om PBV uttrykker viktigheten av et stort oppmøte og stor grad av deltakelse fra de ansatte:

”Noen plasser tror vi har snakket med 60-70% av alle ansatte, noe vi oppfatter som veldig bra. Mens andre plasser dukker det opp 1-2 av ansatte, og det hele er nærmest en fiasko. (...) Og noen ganger er det litt dårlig stemning, og da kommer det ofte ingen. Noen ganger er det imidlertid dårlig stemning og alle kommer, fordi de vil sloss. Så oppmøte varierer veldig.”

I datamaterialet kommer det frem at kundene i stor grad oppfatter det som av PBV synes det er ønskelig at de ansatte deltar i prosessen, samt er med på å finne de endelige løsningene og konklusjonene. PBV blir oppfattet som at de ønsker å myndiggjøre dem, fremfor å servere dem sine meninger om hvordan ting burde gjøres. Informasjonsmøter og åpne møter der alle ansatte i sektoren har hatt muligheten til å delta i og komme med innspill er noen av tingene de oppgir. Det kommer også frem at PBV oppfordrer ledelsen til å kjøre en inkluderende, tilgjengelig stil fremover. De oppfordres til å finne en god balansegang mellom å være inviterende til å diskutere ting og få til gode samarbeidsordninger med ansatte og tillitsvalgte, og å fremstå som en tydelig leder. Sitatet under av informant 3 under illustrerer den inkluderende og demokratiske stilen PBV ble oppfattet å ha:

”De kom ikke der med en fasit på hva som var svaret. De prøvde å gjøre en rettfærdig prosess, og prøvde å finne et felles multiplum i det som kom frem i prosjektgruppa. Så jeg følte ikke at de kom og presset oss til konklusjoner. De

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

hjalp oss liksom med å finne frem til dette her selv. Så der synes jeg de var flinke, altså.”

Det virker som at PBV opptrer på en inkluderende måte, men synet på denne inkluderingen virker noe kontrastfylt; på en side ser de positivt på å ha romslige, åpne konsulenter som kjørere en demokratisk stil, men informant 2 sitt utsagn vitner om at noen også ønsker konkrete svar og løsninger, som denne inkluderingen insinueres å kunne være vanskelig å forene med. At noen enkeltindivider tar for stor plass ble spesielt trukket frem som et problematisk følge av den store graden av involvering:

”Måten de jobbet på var at vi skulle komme frem til løsningen selv. Men det er jo begrenset hvor mye man får til det, og de forventer at ledelsen skal ta tak i dette og jobbe med det videre. (...) Jeg sitter igjen med en følelse av at her var det mye oppgulp av ansatte som ikke fikk gjennomslag for sine måter å være småkonger på (...) Jeg ønsket mer konkrete tilbakemeldinger . ”Hva menes med det?” ”Hva kan PBV si i forhold til det?”. Det savnet jeg.”

**Håndtering av motstand og konflikt.** Dette temaet tar for seg tilstedeværelse av endringsmotstand i forbindelse med endringsprosessene som PBV har bistått i. Lyset rettes mot hva som gjøres ved eventuell motstand og konflikt, og hva som forårsaker det. PBV fra sin side, har vurdert mulighetene for å gjøre systematiske, preventive grep i henhold til å redusere misnøye, ved å for eksempel utvikle forhåndsdefinerte verktøy som kan anvendes i møte med konflikt eller motstand. Foreløpig har det kun blitt med tanken, siden Per erkjenner at et sånt tiltak må ”gjøres skikkelig”, og at de derfor ville vært avhengige av ekstern hjelp med utformingen, grunnet at de ikke har nødvendige ressurser til dette på egen hånd:

”Vi har foreslått i en del oppdrag å kartlegge grad av endringsmotstand (...). Vi som rådgivningsfirma trenger en forskningsbasert og erfaringsbasert grunnlag for hvordan vi skal forholde oss til dette. Så vi føler at vi er avhengig av et samarbeid med andre for å komme videre på det området. Så vi har ikke noe konkret redskapsett hva angår endringsmotstand.”

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

I datamaterialet kom det frem at mange opplevde endringsvegring på det enkle grunnlaget at nytt er skummelt. Mer konkret var det mange ansatte som angivelig syntes det var problematisk å vite hvordan en selv skulle opptre med de nye innstillingene. En slik vegring for det nye og ukjente, og hvordan dette kan skape en rollekonflikt illustreres i dette sitatet til informant 1:

”En del av diskusjonen gikk jo på å gjøre ting på nye måter og at ansatte kunne få annet innhold i stillingene sine. Og her er det nok.. på dette området her møtte nok PBV en del motstand fordi folk kanskje er bekvemme med de tingene som de driver med i dag, og er skeptiske til å gjøre ting på nye måter. Og de ble jo utfordret en del på det fra PBV sin side. så de la nok et grunnlag for at ansatte måtte tenke gjennom sin egen rolle og hva det innebærer å gjøre ting på nye måter”

Det kom imidlertid frem i sitatet til informant 3 at det ble oppfattet at PBV var bevisste på viktigheten av å synliggjøre hva som eventuelt ble konsekvensen for den enkelte: ”Med ny vaktordning og nye rutiner i forhold til samarbeid med andre kommuner, så ble de jo synliggjort hva som kunne blitt konsekvensen for den enkelte. Så jeg følte jo at de klarte det bra.”. Det kan tenkes at en kartlegging av endringsmotstand som preventivt grep, som nevnt overfor, kunne ha redusert problemene, usikkerhetene og konfliktene som oppstår. Det er imidlertid andre grep en kan ta, og PBV har ifølge kundene vist at de kan opptre på en måte der konflikter går fra å være utelukkende negativt, til å bli håndtert på en konstruktiv måte. I tillegg til usikkerhet rundt egen rolle var det flere andre ting som ble trukket frem som kilde til konflikter eller misnøye i forbindelse med endringsprosessen. En kunde nevnte at PBV hadde gjort dem bevisste på viktigheten av å ta opp ting med hverandre, skape åpenhet på arbeidsplassen, og slik redusere gnisninger mellom de ansatte, illustrert av utsagnet til informant 2:

”Vi lærte at det er ting vi kan gjøre. At det går an å ta opp ting. At metoder vi kan snakke med hverandre om. At kanskje vi skal legge til side uvesentligheter, at ikke det skal overstyre det som er vesentlig, og som tar ut essensen i ting i hverdagen.”

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

En annen kilde til endringsmotstand som ble nevnt var uenigheter om løsninger. Som nevnt tidligere har PBV vært flinke til å sørge for demokratiske prosesser og inkludering, men en gruppe mennesker vil ikke alltid klare å enes om en løsning som der det er fravær av motstand og konflikter. Kundenes opplevelse av PBV sine håndteringer av uenigheter kan tyde på at de har gjort en god jobb med å hjelpe til med å skissere løsninger som de har blitt fornøyde med, til tross for uenigheter. Dette kommer frem i utsagnet til informant 3:

”Det var vel en av deres viktigste oppgaver, å prøve å skissere løsninger der de ikke var enige i utgangspunktet. (...) Det var endringsmotstand, men nok en gang, jeg føler at den metoden som ble brukt har gjort at i alle 3 prosjektene har de kommet frem til sluttprodukt som en samla prosjektgruppe har stilt seg bak. Det produktet som til slutt ble ført i pennen av PBV har hele prosjektgruppa stilt seg bak.”

**Ekstern redning.** Temaet dreier seg om helhetlig syn på PBV sin prosessbistand og hvorvidt kundene har opplevd bistanden som suksessfull og en kilde til entusiasme, og om de tror at arbeidsplassen har blitt et bedre sted på grunn av hjelpen de har fått. Å gjennomgå endringer kan være krevende å gjøre på egenhånd for en organisasjon, og temaet søker å rette lyset mot spørsmålet om i hvilken grad PBV har blitt ansett som en uvurderlig redning forbindelse med endringsprosessen, eller om de opplever at de hadde kunnet gjennomført det uten ekstern bistand.

I spørsmål om hvorvidt PBV har skapt engasjement og glede i forbindelse med prosjektene, tyder responsen til kundene på at det ikke har vært noen spesiell interesse eller entusiasme fra de ansatte sin side. De kommer ikke noen konkrete synspunkt på ting de kunne gjort for å øke dette, og det virker som at de ikke tenker at dette er et realistisk mål som de kunne ha forventet, men at det er begrensninger for hvor givende slike prosjekter optimalt sett kan være for de involverte. I dette sitatet til informant 2 har vedkommende blitt spurt om PBV har sørget for at deltakerne ser frem til prosjektet med glede, og dette illustrerer et begrenset potensiale hva angår å skape entusiasme og glede fra de involvertes side: ”Nei, det tror jeg ikke de har gitt noe sånn. Jeg føler ikke at dette har vært noe ønske fra de ansatte akkurat. Har vært mer noe de må.”. Det virket å være konsensus rundt at det ikke nødvendigvis har vært snakk om stor tilstedeværelse av entusiasme i prosjektet, men det virket imidlertid

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

ikke som at dette har vært spesielt utslagsgivende i opplevelsen av bistanden som helhet, illustrert av utsagnet til informant 1: ”I forhold til å skape entusiasme, ville jeg vært forsiktig med det begrepet, men de var med å tydeliggjøre hva som var utfordringene, og hjalp oss på vei med å uttale hva slags tiltak som de mente at var nødvendig”.

En annen faktor som fremstår som relevant for opplevd nytte av ekstern bistand er det at det kommer noen fra utsiden og hjelper til med endringen. Det kan altså se ut til at det at bistanden er ekstern, er en verdi i seg selv, både fordi noen utenfra kan legitimere tanker ledelsen allerede innehar, og fordi at noen utenfra kan ta en autoritær rolle, som hadde vært vanskelig å få til på egen hånd. På spørsmålet om hvorvidt man kunne ha greid å gjennomføre prosjektet på egenhånd er det to av informantene som svarer avkrefteende på dette, mens én tenker at de hadde klart seg, til tross for at sistnevnte virker å synes at prosessbistanden har vært verdfull. Dette sitatet fra informant 1 demonstrerer et syn på PBV som uunnværlige:

”En av de viktigste grunnene til å ta dem med var at vi ville ha noen utenfra som kunne spørre de rette spørsmål, og være på en måte en slags ekstern autoritet. Selv om vi kunne sagt det samme, så er det av og til en fordel at vi har noen andre som kommer inn og uttrykker de samme synspunktene. (...) de har satt søkelyset på rette ting, og de har vært veldig nyttig i dette prosjektet. Vi har avhengig av noen eksterne, og jeg tror at jobben er gjort på en god måte.”

I spørsmålet om sammenheng mellom prosessbistanden til PBV og opplevd helhetsinntrykk, glede og entusiasme i forbindelse med prosjektet, er det en ting som er særlig fremtredende: informantene uttrykker tydelig at de er usikre på om alle ledd i organisasjonen har opplevd prosessen og bistanden til PBV på samme måte. Mer konkret tenker samtlige informanter at det kan være grunn til å tro at det finnes nivåforskjeller, mer konkret at ansatte i de lavere nivåene ikke er like fornøyde med opplegget som ledelsen. I sitatet til informant 3 under illustreres tanken om at en med høy posisjon i organisasjonen kan ha hatt et bedre inntrykk av bistanden. Synet på sammenhengen mellom posisjon og innflytelse blir tydelig, og dette trekkes frem som en mulig årsak til at ansatte og ledelse kan tenkes å ha forskjellig grad av tilfredshet:

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

”Det kommer kanskje an på hva slags posisjon man har (...) Slik jeg har følt min posisjon i det har det gått bra, men det kan hende at det er noen som har følt at de ikke har kommet så godt til orde og følt kanskje at de ikke har hatt en innflytelse på konklusjonen til slutt. Så det kan godt hende at det er ulike oppfatninger, ja.”

En annen mulig årsak til denne forskjellen mellom tilfredshet i de ulike nivåene insinueres å være at ledelsen i større grad har opplevd positive effekter av endringsarbeidet, og har større nærhet til PBV sitt arbeid enn de som jobber ”på gulvet”, i lavere nivåer. Dette illustreres av informant 1:

”Jeg tror nok at lederfunksjonene har blitt bedre, og det betyr at de som jobber i disse funksjonene har fått en mer avklart situasjon. Men om ansatte ellers i organisasjonen har sett noe forandring eller at de har fått en bedre arbeidsdag, det er vanskelig å si. (...) Da PBV kom med en del forslag til endringer, så ble det fort tenkt at ”det er lett å si, men vi som jobber på gulvet, vi vet noe annet.”

Forskjellen i nærhet til PBV sitt arbeid nevnes også å kunne ha den konsekvensen at det øverste nivået er mer fornøyde fordi prosessarbeidet ikke berører dem negativt, og at det ikke er deres arbeidsdag det er relevant for, i like stor grad som de underansatte. De fleste berørte ansatte har i de seks prosjektene hatt anledning til å delta i møter i forbindelse med endringsprosessen, og slik ha mulighet for å bli hørt og inkludert. Kundene er tydelige på at de opplever PBV som inkluderende overfor de ansatte, og virker ikke å synes at de skiller mellom ledelse og ansatte i grad av medbestemmelse og involvering.





## Diskusjon

Denne studien har siktet mot å få en forståelse av hva som utgjør suksessfull, ekstern prosessbistand i forbindelse med organisasjonsendring, som er et økende fenomen grunnet dagens markedsstruktur (Fay & Lührmann, 2004). Suksessraten i organisasjonsendringsprosjekter har vist seg å være lavere enn 50% (Clegg & Walsh, 2004; Kramer et al., 2004; Nguyen & Kleiner, 2003), og å få til suksessfull endring er altså ingen selvfølge. Det at organisasjonsendring er utfordrende og økende, gjør at ekspertise som kan hjelpe organisasjoner med å gjennomføre gode endringsprosesser synes å være viktig. En rekke forskere hevder at prosessen har signifikant betydning for hvorvidt en endring kan gjennomføres på en vellykket måte (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Nytrø et al., 2000; Saksvik et al., 2002; Tvedt & Saksvik, 2011). Å ha kunnskap om hvilke faktorer som hemmer og fremmer gode endringsprosesser kan tenkes å være nyttig for alle parter involvert i en endringsprosess. For den eksterne endringsprosesskonsulenten er denne kunnskapen spesielt nyttig, da denne kunnskapen utgjør selve kjernen av ekspertisefeltet. En stor mengde forskning har begitt seg ut på forsøket på å utvikle suksessfaktorer for vellykkede endringsprosesser (Al-Mashari og Zairi, 1999; Jang & Lee, 1998; Kotter, 1990; Lewin, 1951; Saksvik et al., 2007; Tvedt et al., 2009), og det eksisterer ingen helhetlig oppskrift på hvordan veien til gode endringer ser ut da oppskriften til vellykket endring synes å være kompleks og alternativene er mange.

Et samarbeid med en virksomhet som yter prosessbistand i forbindelse med organisasjonsendring har vært inngangsportalen til den initielle tilnærmingen av kunnskap om dette feltet, i form av at virksomheten har gitt tilgang til deltakere til studien, og at den har fungert som et case som forskningsprosjektet har vært sentrert rundt.

I følge Kubr (2002) og Gable (1996) er en indikator på om man driver suksessfullt konsulentarbeid i hvilken grad man opptrer tilfredsstillende i øynene til klienten. Derfor har lederrepresentanter på klientsiden blitt intervjuet i denne oppgaven. De semi-strukturerte intervjuene som ble anvendt er det utført en kvalitativ, tematisk analyse av. I tillegg har representanter fra alle nivå (ledere, mellomledere, ansatte) på klientsiden besvart en spørreundersøkelse. Prosessbistanden har med andre ord blitt undersøkt i henholdsvis dybden og bredden, og som et supplement har lederen av prosessbistandsvirksomheten (PBV) også blitt intervjuet, og inkludert i analysen. Et selektert utvalg av teori er anvendt i utformingen av

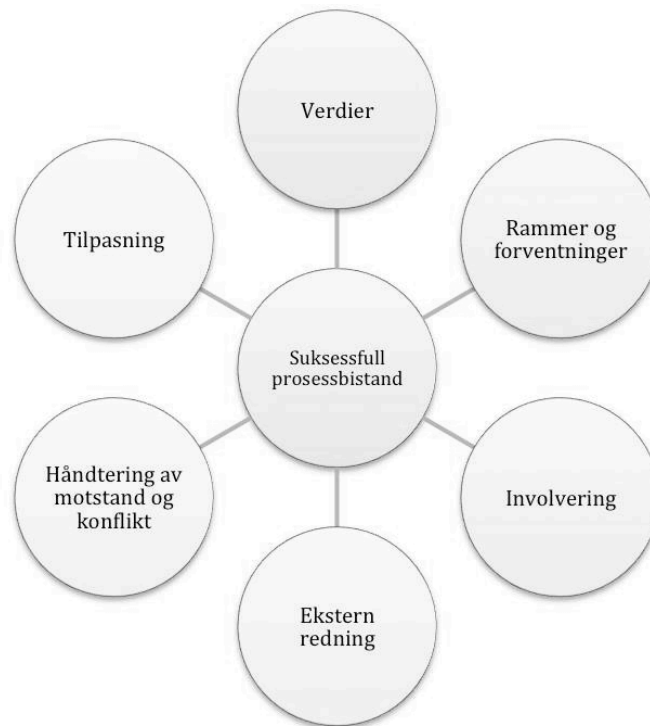
## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

spørreskjema og intervju, samt i tilegnelsen av forståelse og som teoretisk ramme i analysering av data. Samtlige innfallsvinkler i denne studien har hatt som mål å undersøke hvorvidt, og på hvilket grunnlag, prosessbistanden til PBV kan sies å være suksessfull. Problemstillingen som er valgt lyder som følger:

*På hvilken måte utøver en norsk virksomhet ekstern prosessbistand på en suksessfull måte?*

### **En tematisk analyse**

Den kvalitative undersøkelsen av intervjuene har fått størst fokus i denne studien, og vil derfor utgjøre hoveddelen i denne oppgaven. Analysen er utført på grunnlag av intervjuer holdt av PBV sin leder, ”Per”, og intervjuer med tre tidligere klienter, som ble spurt om hvordan de opplevde at PBV arbeidet. I alle tilfeller innebar prosjektene en prosess der en stor mengde berørte ansatte hadde anledning til å delta. Etter å ha gjennomført analyseprosessen, som innebærer å holde intervjuene, transkribere dem, kode data, og utforme endelige, sentrale temaer, ble det til slutt trukket frem seks temaer som i særlig grad stod frem som sentrale i mengden av data (Se figur 3). De seks temaene er *verdier, rammer og forventninger, tilpasning, involvering, håndtering av motstand og konflikt*, og til slutt *ekstern redning*. Prosessen å snevre inn fra 49 initielle koder til seks temaer var nøysom og tidkrevende, og disse seks ble til slutt selektert på grunnlag av at de har god forankring i datamaterialet, representerer bredden og dybden av informasjonen i intervjuene, er relevant i henhold til oppgavens teoretiske rammeverk og problemstilling.



Figur 3 "Seks temaer funnet å karakterisere suksessfull prosessbistand"

**Verdier – å praktisere som man preker.** Med Argyris og Schöns (1996) handlingsteori i bakhodet, var det ønskelig å forsøke å kartlegge PBVs kjerneverdier. Handlingsteori går hovedsakelig ut på at en kongruens mellom uttrykt og reell handling vitner om at handlingene står til ordene, og at man opptrer slik man ønsker. Ved å sammenlikne lederen av PBV (omtalt som "Per") sine eksplisitt formulerte kjerneverdier, og klientenes oppfatning av tilstedeværelsen av disse verdiene, var det ønskelig å avdekke dette. Det første steget, å kartlegge kjerneverdiene, var en omfattende tolkningsprosess i seg selv, da det var en stor mengde konsepter som fremstod som viktige i lederens øyne. De verdiene som i størst grad ble funnet å være representative i henhold til lederen av PBV sine ytringer var *hardtarbeidende*, *omtenksom*, og *faglig oppdatert*.

Det kom tydelig frem i datamaterialet at Per ønsker at PBV skal fremstå som en virksomhet der konsulentene leverer kvalitet, til avtalt tid. Verdien "hardtarbeidende" ble i denne konteksten tolket som å hovedsakelig bestå av to konsepter; at man er dedikert til arbeidet og sørger for et kvalitetsprodukt, og at man arbeider effektivt og leverer produktet i tide. Klientenes svar på hvorvidt de syntes PBV hadde blitt oppfattet som kvalitetsytende og effektive, bekrefter PBV sitt syn på seg selv som hardtarbeidende. Dette med unntak av en informant, som stilte spørsmål

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

ved hvorvidt PBV gav dem litt for mye ansvar for å komme frem til løsninger selv, var det ingen som hevdet at de syntes PBV burde ha jobbet hardere. At klienteten kan oppleve å være misfornøyd med at de må ”gjøre jobben selv” ble nevnt av Kubr (2002), men denne typen involvering av klienten blir samtidig argumentert å være hensiktsmessig, hvilket vil bli utdypet senere i dette kapittelet.

Den neste verdien omfatter flere ting, men har fått navnet sitt på grunn av et spesielt fokus PBV har på at de ønsker å være der for kunden, og at de har et bevisst forhold til at de ønsker å generere løsninger som er til kundens beste. Omtenkstom betyr i denne konteksten både en genuin interesse for kundens velvære og suksess, men også et annet aspekt, som går på hvordan PBV ønsker å fremstå; som jordnære, lite overdådige, og økonomisk fornuftige. Det blir også spekulert i hvorvidt organisasjonsformen til PBV medfører en spesifikk, ubevisst verdi som nærmest ligger i veggene i virksomheten. Virksomheten ble i utgangspunktet ikke opprettet som et kommersielt foretak, til tross for at det fungerer som et per dags dato, og Per lurer på om dette har ført til at kundens tilfredshet blir vektlagt i spesielt stor grad, sammenliknet med andre tilsvarende rådgivningsaktører. Klientene svarte alle bekreftende på at de følte PBV brydde seg om dem som kunde, og de begrunnet det blant annet med det faktum at de ringte dem etter prosjektet var avsluttet for å høre hvordan det gikk, og at de hadde tillit til konsulentene som personer. Dette er i overensstemmelse med eksisterende empiri; Ko med kolleger (2005) fant at konsulents opplevde kredibilitet og lytteegenskaper var viktig i bedømmelsen av suksess. I tillegg kom det frem at konsulentene til PBV ble oppfattet som jordnære og noe annet enn typiske dresskledde konsulenter. PBV er et relativt lite firma med til sammen 11 ansatte, og i tråd med dette hevdet Lapsley og Oldfield (2001) at det er vanlig at små bedrifter har mer jordnære konsulenter som er mindre opptatt av fasade og image, og som resultat blir likt bedre av allmennheten enn motstykket. Poulfelt og Payne (1994) hevdet at personlig stil og inntrykk var mindre viktig enn andre faktorer, men de mente også at det har en viss betydning for opplevelsen av prosessbistand.

Den tredje og siste kjerneverdien som ble funnet å kategorisere PBV ifølge Per, var ønsket om å fremstå som faglig oppdatert overfor klientene. Per nevner at PBV er opptatt av at konsulentarbeidet har et akademisk, teoretisk og erfaringsmessig grunnlag, og at de metodisk ønsker å ”stå på flere bein”. Dette utdypes ved at de ønsker å bistå med kvantitativ ekspertise i form av statistikk og registerdata, i tillegg til kvalitative oppfølgninger i form av samtaler med klienten. Det var vanskelig å finne

konkrete tegn til at kundene som ble intervjuet hadde et bevisst forhold til eksakt hva slags faglig kunnskap som lå til grunn for arbeidet til PBV, men det virket imidlertid som at de hadde en tillit til og følelse av at de hadde et godt faglig grunnlag forankret i arbeidet de utførte. Konsulenters kompetanse og metodiske kompatibilitet med organisasjonen de arbeider med har vist seg å være suksessfaktorer for vellykket prosessbistand (Jang og Lee, 1998). Poulfelt og Payne (1994) fant i samsvar med dette at konsulentenes kunnskap og profesjonelle kompetanse var en av de viktigste motivasjonene til klienter som skal hyre ekstern ekspertise i forbindelse med prosessarbeid. Et interessant funn var at en følelse av at konsulenten har generell kompetanse ble rangert som viktigere enn at de hadde kunnskap om deres spesifikke arbeidsplass (Poulfelt & Payne, 1994). Likeledes fant Soriano med kolleger (2002) at konsulentenes demonstrasjon av faglig kunnskap ble rangert høyt. Kunnskap kan også bekjempe endringsmotstand, ifølge Tvedt og Saksvik (2011), som presiserer nytten av erfarings- og teoribaserte verktøy i møte med slike utfordringer. Det kan altså se ut til at denne verdien kan styrke PBVs bistandskvalitet, siden faglig kompetanse synes å være en faktor i god prosesskonsultasjon. Ko med kolleger (2005) fant at måten konsulenten formidler kunnskap på er en viktig suksessfaktor, og det kan tenkes at et fullt utbytte av faglig kompetanse utnyttes dersom dette kommuniseres på riktig måte.

Å vurdere om kjerneverdiene Per uttaler å karakterisere PBV i realiteten blir uttrykt i reell handling er en kompleks oppgave, da de uttalte verdiene naturligvis vil variere i harmonisering med handling hva angår grad og art. Sagt på en annen måte; datamaterialet fra intervjuene av klientene må vurderes med særlig oppmerksomhet rundt to ting; graden av enighet i den aktuelle verdikarakteristikken, og hvorvidt de vurderer det samme fenomenet som Per. Betyr ”å bry seg” det samme for begge parter? Tatt i betraktning metodiske sårbarheter ved vurderingen av hvorvidt PBV kan sies å leve opp til ordene sine hva angår kjerneverdier, eller hvorvidt bruksteori og handlingsteori har kongruens (Argyris & Schön, 1996), gjøres det et forsøk på en tilnærming av en slik innsikt. Å se på atferd som vitner om omtanke som en genuin uselvisk interesse for en, kan argumenteres for å være naivt i en kontekst der den ene parten selger en tjeneste, og er økonomisk avhengig av et godt omdømme og gode vurderinger. I tillegg er det vanskelig å bedømme noen som hardtarbeidende eller faglig oppdatert når man ikke nødvendigvis har tilgang på slik innsikt, eller har noe å sammenlikne med. Her tas det imidlertid ikke høyde for potensielt ulike begrepsdefinisjoner, kun en subjektiv vurdering av overensstemmelse. Det

konkluderes med at datamaterialet peker mot at PBV lever opp til sine verdier i stor grad, grunnet at det er stor kongruens mellom uttalte og reelle, uttrykte verdier.

**Å vite hva man får – en klargjøring av rammer og forventninger.** Dette temaet dreier seg om forventninger til hva en kan få ut av et samarbeid mellom en klient og en ekstern konsulent. Hvilke muligheter innebærer et slikt samarbeid for en klient, og hvilke rammer eksisterer for produktet som selges, altså prosessbistanden? En ting som er viktig å tenke på i vurderingen av PBV sin grad av suksessfullt utøvd prosessbistand, er at det er forskjellige konsulenter, av totalt 11, som bistår i forskjellige oppdrag. For at man skal trekke reliable konklusjoner om PBV som prosessbistandsvirksomhet, basert på konsulentenes arbeid, er det viktig at konsulentene har en form for samstemthet. I tråd med dette er Per opptatt av at PBV ønsker å være like, til tross for at konsulentene innehar individuelle sett med egenskaper. En årsak er at kundene virker å forvente forutsigbarhet og overføringslikhet mellom prosjekter, blant annet fordi oppdragene ofte blir anbefalt fra kunde til kunde via ”jungeltelegrafene”. Datamaterialet fra kundene viste at de oppfattet konsulentene å ha ulike roller, men det ble lagt vekt på at de ble oppfattet som samkjørte på tilfredsstillende måte.

Likhet kan imidlertid tolkes på flere måter. Én form for likhet er den som ble nevnt her, i form av systematikk og konsistens konsulentene i mellom. En annen form for likhet, som Per nevner som noe potensielt negativt, er dersom de blir for samkjørte, i den forstand at oppdragenes variasjonselement blir fjernet, og ting blir forutsigbart i form av at gjennomføringen av prosessbistanden er lik fra prosjekt til prosjekt. Forutsigbarhet innad i prosjektet hva angår klare, definerte mål, er vist å være viktig for klienter (Jang & Lee, 1998), men om fremgangsmåter i forskjellige prosjekter er like, kan det tenkes at det oppleves som mindre verdifullt. Kundens intervjuer avdekker at de oppfattet prosjektene å stamme fra en mal, samtidig som konklusjonene ble oppfattet å være basert på det aktuelle prosjektet. Lapsley og Oldfield (2001) hevder noe som er interessant i denne sammenheng, nemlig at hele konsulentyrket, og ”endringsaktørene”, blir stemplet som hemmelighetsfullt av allmennheten, og at det stilles spørsmål ved yrkets reelle verdi. En slik påstand understreker nødvendigheten for forskning på feltet, slik at organisasjoner som vurderer slik bistand opplever overenstemmelse mellom forventningene til hva de skal få, og det de blir servert. Her fremstilles det som at trygghet, likhet og forutsigbarhet, som det er nærliggende å anta at vil være resultatet av forhåndsdefinerte maler, er å

ettertrakte. Et interessant spørsmål å stille seg er hvor grensen går for når det blir *for* forutsigbart.

**Et spørsmål om ideell tilpasning.** Når utenforstående konsulenter inngår en avtale med en organisasjon om å hjelpe med å planlegge og gjennomføre endringsprosesser, innebærer dette et samarbeid hvor konsulentene trer inn i en unik, eksisterende organisasjonskultur, og en unik sammensetning av individer. HCPI-faktoren ”Bevissthet om mangfold” bygger på prinsippet om at man må ta høyde for at individer og organisasjoner er forskjellige (Tvedt et al., 2009). Hvorvidt PBV benytter seg av en ferdig plan som likeså godt kunne ha blitt brukt i et annet oppdrag, ble funnet å være et tilbakevendende tema i datamaterialet, og ble funnet å ha en relevans for bedømmelsen av prosessarbeidet. Doyle med kolleger (2000) fant at mange ledere finner endringsimplementering å være for ”oppskriftsmessige”, og for lite skreddersydd til de spesifikke omstendighetene, og i likhet med en mengde teori (Jang&Lee, 1998; Prestine og Bowen, 1993;Tvedt et al., 2009), anerkjennes en konsulents evne til å sette seg inn i den spesifikke bedriften, som viktig hos Per og hos kundene. Per erkjenner at PBV ikke alltid i stor nok grad har gjort konkrete individuelle vurderinger, men presiserer en felles enighet i viktigheten av å ikke ha et forutbestemt syn på hva som er det rette for klienten. På klientsiden ble det avdekket at noen av de ansatte i et av prosjektene syntes de trakk for generelle meninger, uten å gå dypt nok, mens en annen syntes de hadde tatt seg god tid til å sette seg inn i de lokale forholdene. Det ble også skilt mellom tilpasning i form av den sistnevnte, og i form av å tilpasse konklusjonene og løsningene til alle de involverte. En slik involverende stil skal diskuteres ytterligere i neste tema. To av kundene nevnte eksplisitt at organisasjonen hadde opplevd at endring hadde satt organisasjonskulturen på prøve, og mens én av de syntes PBV presset kulturen på en måte den trengte, nevnte den andre at den savnet litt press, altså at kulturen fikk for lite motstand, og at de ansatte hadde hatt godt av å se virkeligheten fra en annen synsvinkel enn den de var vant med. Det er tydelig at tilpasning betyr flere ting, og at PBV gjør en grei jobb med å tilpasse seg, samtidig som at de har forbedringspotensiale i følge dem selv og kundene. Det finnes verktøy som kan avdekke normer på en arbeidsplass (Hammer et al., 2004), og en systematikk i kartlegging som kunne ha økt grad av tilpasning, kan tenkes å kunne ha gagnet PBV sin tilpasningsevne. Det er med andre ord viktig å tilpasse planlagt endring til de rådende normene og verdiene, men dette fungerer begge veier; en mistilpasning kan også løses ved å *tilpasse normene og verdiene til*

*endringen*, som det som nevnt kommer frem at en av kundene savnet da de mente at de ansatte fikk for lite motstand. Igjen nevnes stor grad av involvering og informering i en tidlig fase av prosjektet som løsning, her ved at gamle tankesett og holdninger kan tenkes å ”mykne opp” og åpne for endring (Saksvik et al., 2007), som i Lewins (1951) ”unfreeze”-stadium.

**Involvering - alle skal med.** Dette avsnittet dreier seg om i hvilken grad individer på klientsiden ble tilstrekkelig informert og involvert, eller får en aktiv rolle, som grovt sett kan bli illustrert av to hypotetiske ytterpunkter; opplevde de å føle seg opplyst og som en viktig del prosjektet, eller hadde PBV en myndig, overkjørende rolle uten rom for innspill? En stor del forskning synes å verdsette en involverende stil hos en ekstern konsulent fremfor en stil der ekspertise deles ved hjelp av en form for enveiskommunikasjon (Gable, 1991; Kubr, 2002; Soriano et al., 2002). Leders tilgjengelighet i form av at de ansatte får ytret sine meninger til dem, og blir informert, nevnes som en suksessfaktor for endringens mottakelse i HCPI-modellen (Saksvik et al., 2007; Tvedt et al., 2009), hvilket på én side kan referere til lederen på klientsiden, men i denne sammenheng side refererer til PBV, som i praksis ”overtar” ledelsen – også overfor lederne på klientsiden. En annen HCPI-faktor, ”tidlig rolleavklaring”, er også relevant i denne forbindelse, da informasjon om eventuelle endringer i roller og arbeidsoppgaver tas frem som en viktig suksessfaktor for vellykket endring (Saksvik et al., 2007; Tvedt et al., 2009).

Hva angår rolleavklaring var det ingen av klientene i denne studien som hadde et bevisst forhold til at det hadde skjedd noen endringer i rolleinnhold. Per nevner at han er opptatt av at et stort oppmøte fra klientsiden er å foretrekke, hvilket henger sammen med at PBV ønsker å ha en involverende stil i sin fremgangsmåte, hvor klienten deltar aktivt. Samtlige klienter synes de har gjort en svært god jobb med å involvere, og at ingen konklusjon har blitt tredd over hodene deres, hvilket ble opplevd som positivt. En av klientene synes imidlertid at involveringen hadde en bakside, i form av at vedkommende i større grad ønsket tydelige svar, og følte at involveringen førte til at noen av de ansatte tok alt for mye plass. Dette reiser et spørsmål om en slik prosess kan bli for inkluderende for klientens eget beste. Nå er dette riktignok perspektivet til en leder, og det kan hende at de ansatte hadde et annet syn på involveringen. Skillet mellom lederens og de ansattes perspektiv belyses imidlertid nærmere i det siste temaet som legges frem i dette kapitlet. En annen klient verdsetter den demokratiske prosessen i utforming av konklusjonene, der det



ble opplevd at konklusjonen var basert på et ”minste felles multiplum” blant alle de involverte ansatte, og det kan tenkes at konsulentens evne til å forhindre at noen få enkeltindivider tar for mye plass kan ha sammenheng med tilfredshet med gjennomføringen. Saksvik med kolleger (2008) er inne på samme tanke når de gjør oppmerksom på at ”den offisielle stemmen” til en organisasjon ikke nødvendigvis er helt representativ, men at man burde plukke opp enkeltindividene som holder seg i bakgrunnen, såkalte ”silent individuals” (Dawson, 2003), og ikke bare de som roper høyest.

Det fremgår imidlertid i datamaterialet at den store graden av involvering først og fremst blir tatt godt imot, hvilket er i overensstemmelse med forskning, som viser at opplevd suksess med eksterne konsulenter har sammenheng med konsulentens evne til å involvere klienten. Mer spesifikt er det blitt vist å være positivt om de informerer alle de involverte tydelig så de forstår hva som foregår (Al-Mashari og Zairi, 1999; Cunningham et al., 2002; Jang og Lee, 1998; Ko et al., 2005; Soriano et al., 2002), sørger for at de ser nødvendigheten av endringen (Cunningham et al., 2002; Kotter, 1990; Lewin, 1951), gir dem verktøy til å klare seg selv (Soriano et al., 2002), og lar dem få myndighet og en aktiv rolle. Reichers med kolleger (1997) argumenterer for at involvering minsker endringskynisme, en skepsis hos individer som innebærer en mistillit til at endringen kan gjennomføres på en god måte. Det er med andre ord en stor del forskning som hevder fordeler ved involvering, hva angår deling av informasjon og aktiv medbestemmelse. Slik involvering blir basert på den kvalitative analysen tolket som å være i overensstemmelse med PBV sine handlinger, da klientene i stor grad har uttrykt en verdsettelse av involvering, samt muligheten til å bidra til endelige konklusjoner og løsninger.

Informering og involvering innebærer kommunikasjon, og denne studien har tatt for seg organisasjonskommunikasjon i henhold til Downs og Hazen (1977), i den forstand at intervjuinformantene ble spurt om tilfredshet med PBV sin kommunikasjon hva angår regi av møter og generelt måten å kommunisere på. Det som kom frem i intervjumaterialet var at klientene ikke hadde et veldig bevisst forhold til PBV sin kommunikasjon, men at møtene var gode, og at de hadde et jevnt over godt helhetsinntrykk av PBV som vennlig, inkluderende og lite pressende i sin kommunikasjon. Teori viser til at god kommunikasjon er viktig i henhold til å skape gode endringsprosesser (Al-Mashari & Zairi, 1999; Kotter; 1990; Lewin, 1951;

Saksvik et al., 2008; Saksvik & Tvedt, 2009), så at kommunikasjonen til PBV har blitt oppfattet å være godt er en indikator på at prosessarbeidet har vært vellykket.

**Håndtering av motstand og konflikt.** Dette temaet tar for seg endringsmotstand og konflikter som kan oppstå i forbindelse med en endringsprosess. Det er rettet fokus mot dette i denne studien fordi det kan tenkes at det er vel så viktig med kunnskap om faktorer som hemmer gode endringsprosesser, som faktorer som fremmer dette. Sistnevnte har fått fokus i teori som er anvendt om sunne endringsprosesser (Saksvik et al., 2007; Tvedt et al., 2009) og i teori om kommunikasjon (Downs & Hazen, 1977), men det er også gjort forskning rundt trusler mot gode endringsprosesser. Den ene av HCPI-faktorene ”konstruktiv konflikthåndtering” tar for seg håndtering av konflikter som kan oppstå i forbindelse med endringer i organisasjoner. I dette begrepet heter det at dersom en ledelse lytter til de ansattes meninger slik at de ansatte føler de blir hørt og har en viss kontroll, så kan konfliktene bli håndtert på en styrkende, konstruktiv måte (Saksvik et al., 2007). Endringsmotstand er som nevnt et vanlig problem i mange organisasjoner som skal gjennomgå endring, og selv om innholdet av endringen er av betydning (Dent & Goldberg, 1999), karakteriseres det av mange som en naturlig motstand som oppstår når det kjente og kjære blir endret på (Block, 2011; Gill, 2002; Kubr, 2002). I datamaterialet kommer det frem at klientene har registrert tilstedeværelse av misnøye og endringsmotstand blant de involverte. Endringsmotstanden informantene beskriver virker i stor grad å være i samsvar med forståelsen av begrepet som en naturlig iboende motstand mot det nye og ukjente. At alle blir hørt er en måte å takle motstand på (Tvedt et al., 2009), og den store graden av PBV sin inkludering av de ansatte gjør det rimelig å anta at det kan ha vært lagt til rette for konstruktiv konflikthåndtering i prosjektene. Denne inkluderingen vitner også om en sunn endringsprosess i henhold til HCPI-faktoren ”Konstruktiv konflikthåndtering” (Tvedt et al., 2009). Det var imidlertid ingen av informantene som kunne vise til konkret konflikthåndtering fra PBV sin side, og PBV hadde som nevnt i analysen ikke et forhåndsdefinert verktøy for å hankses med endringsmotstand. Å systematisk kartlegge motstand er lagt frem som en løsning på motstand (Block, 2011; Oreg, 2003), og det kan tenkes at mer systematikk kunne ha gagnet PBV, som de selv er inne på. Klientenes svar vitner likevel om at PBV var opptatt av å synliggjøre konsekvenser for hver enkelt involverte, hvilket kan tyde på god håndtering av endringsmotstand i henhold til HCPI-faktoren ”Tidlig rolleavklaring” (Tvedt et al., 2009). En redusering av

usikkerhet kan virke å være en overordnet faktor i denne sammenheng, og har blitt hevdet å være en trussel mot gode endringsprosesser (Furusten, 2009; Jimmieson et al., 2004), hvilket kan føre til endringsmotstand (Kubr, 2002). Årsakene til at endringsmotstand oppstår er imidlertid komplekse, og det er for eksempel vanskelig å si om misnøye handler om noe kritikkverdig hos konsulentene eller uunngåelig misnøye på grunn av en endret arbeidshverdag.

**Ekstern redning.** Det at noen kommer utenifra og hjelper en organisasjon med endringsprosessen deres, med utenforstående blick på organisasjonen, kan tenkes å være en positivt i seg selv. Poulfelt og Payne (1994) fant at et eksternt blick som kunne være pågangsdrivende var et av de viktigste motivene for ledere som initierte eksterne konsulenter. Lapsley og Oldfield (2001) undersøkte temaet fra konsulentenes perspektiv, og fant at de selv syntes det at de var et utenforstående, friskt pust, var et av deres viktigste bidrag. Saksvik med kolleger (2002) fant at det å ha en ekstern konsulent med på en intervensjon, førte til større grad av involvering, fordi en diskusjon ledet av en nøytral person gjør det lettere for folk å tørre å snakke fritt. Det at konsulenten er ekstern er altså på flere måter en verdi i seg selv, og ble vist å være en viktig verdi i klientenes vurdering av PBV.

Årsaken til at dette emnet har fått det noe dramatisk formulerte navnet ”ekstern redning” er at det ønskes å få svar på *hvor viktig* prosessbistanden er. Teori og empiri peker mot at den har en viss betydning, men oppleves slik bistand som så viktig at det blir sett på som en signifikant redning, eller kunne organisasjoner uten større problemer ha gjennomført endringsprosjekter selv? Det er vanskelig å bedømme dette på grunnlag av isolerte enkeltelementer, så en annen måte å prøve å tilnærme seg et svar er ved å se på helhetlig inntrykk. Hvor fornøyde er kundene med tjenesten? Resultatene fra denne studien bidro til en sammensatt forståelse, selv om det virket som at de helhetlig var fornøyd. Én av informantene sitter igjen med en følelse av at de kunne ha gjort det selv, men hadde ikke et veldig dårlig helhetsinntrykk, og to andre informanter følte at hjelpen var stor, og at de ikke kunne ha gjort det selv, uten å klare å spesifisere hvorfor, utover å ha et godt helhetsinntrykk av arbeidet som ble utført. Et annet aspekt hva angår helhetsinntrykk er hvorvidt konsulenter greier å skape glede og entusiasme. Dette kan tenkes å ha sammenheng med et helhetlig positivt inntrykk av eksterne konsulenter som kommer inn i en organisasjon og skal endre den, men informantene i denne studien forteller at PBV ikke klarte å skape en merkbart stor glede og entusiasme hos deltakerne, knyttet til

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

prosjektet. Dette virket imidlertid å være grunnet et begrenset potensiale for gledesfølelser knyttet til endringsprosjekter generelt, og ikke grunnet dårlig kompetanse hos, eller inntrykk av PBV sine konsulenter.

I spørsmålet om hvilken grad ekstern prosessbistand er en redning for kundene, er det to aspekter som vil kunne tenkes å være viktig å nyansere; redning fra hva, og redning for hvem? Førstnevnte er viktig fordi størrelsen av konsekvensene ved å ikke få hjelp med prosessen burde være utslagsgivende i bedømmelsen av bistandens viktighet. Som nevnt tidligere kan fravær av sunnhetsfaktorer (Tvedt et al., 2009) føre til mindre enn ideelle endringsprosesser, og det finnes iboende endringsmotstand, endringskynisme, og usikkerhet i mennesker, som gjør vellykket endring utfordrende. Dette sier imidlertid ikke så mye om de konkrete negative virkningene. Det er blitt funnet at organisasjonsendring kan få alvorlige konsekvenser for involverte, og det er vist å kunne føre til rekke psykososiale konsekvenser, som økt anstrengelse (Korunka et al., 2003), og økt sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003). Siden PBV arbeidet med organisasjonene og klientene på et tidlig stadium er det vanskelig å si noe om fremtidige konsekvenser, men det fremgikk ikke i denne studien at det ble registrert noen dramatiske følger av endringsprosjektene. Det ble imidlertid, som nevnt, avdekket noe misnøye og mistillit, som PBV i moderat til stor grad virker å ha møtt på en tilfredsstillende måte.

Det andre aspektet går ut på hvem som opplever redning, og i både teorien og i denne oppgavens resultater, vises det at nivåene av medlemmer i en organisasjon vurderer suksessen til en endringsprosess på forskjellige måter. I tidligere forskning er det ofte implisert at ledelsen ønsker endring, mens de ansatte motvillig er med (Reichers et al., 1997 ; Blocks, 2011), og i samsvar med dette nevnte lederne på klientsiden som ble intervjuet i denne studien at det var rimelig å anta at de ansatte ikke var like fornøyde med endringsprosessen. Årsakene nevnes å kunne være at de følte de fikk mindre innflytelse i prosessen, og at endringen berørte dem mer enn den gjorde for ledelsen. Betydningen PBV hadde for et forbedret syn på arbeidsplassen etter bistanden, synes å i større grad ha vært merkbar for de høyere nivåene. I majoriteten av teorien og forskningen som er belyst i denne oppgaven er suksess i forbindelse med endringsprosessbistand vurdert fra perspektivet til ledelsen. I bedømmelsen av PBV sin grad av suksessfullt utført prosessbistand er det viktig å ta høyde for nivåforskjeller, og være bevisst at forskjellige nivåer kan tenkes å vurdere prosjekter ulikt.

### **En kvantitativ evaluering av PBV**

Intervjuene av lederne på klientsiden har gitt en dybdeinnsikt i hvordan PBV har blitt oppfattet å yte suksessfull prosessbistand. En vurdering fra perspektivet til lederskikkelser vil imidlertid ikke dekke hele organisasjonen, og en kvantitativ spørreundersøkelse ble sendt ut til alle ledd i organisasjonen, for å supplere den kvalitative analysen, og for å gi et helhetlig bilde på evaluering fra alle involverte deler av klientorganisasjonene. Respondentene var fra seks prosjekter, den ene av informantene i den kvalitative undersøkelsen var leder for tre av prosjektene, og de to andre informantene var leder for hvert sitt prosjekt. Det har ikke blitt gjort noe poeng ut av å skille mellom evaluering på tvers av prosjektene i denne studien, hovedsakelig grunnet det store spriket mellom antall respondenter fra prosjektene (minste antall representanter var 3, største antall 14). Det er imidlertid verdt å merke seg at snittskårene til deltakere i de forskjellige prosjektene strakk seg fra 3,87 til 7,08 hvilket nesten er en fordobling. Dette kan vitne om at bistanden var ulik mellom prosjektene, at organisasjonene eller endringene var forskjellige av natur, eller en kombinasjon. Hvorvidt dette begrenser kvaliteten på studien utdypes nærmere i avsnittet om begrensninger ved studien.

Dersom man ser på alle respondentene (N=52) som én gruppe fremgår det i resultatene at de totalt sett er en enighet om at PBV har utøvd god prosessbistand, i henhold til kommunikasjon (Downs & Hazen, 1977), HCPI-faktorene (Tvedt et al., 2009), og helhetlig inntrykk. Gjennomsnittsskåren på de tre grovinndelte kategoriene av testledd var henholdsvis 6,75, 5,95 og 5,5, hvilket viser at kundene vurderte PBV sin kommunikasjon høyest (6,75) og helhetsinntrykk lavest (5,5). At alle var over 5, på en likertskala fra 1-10 argumenteres dette å være moderat til høye skårer. Interessant nok er de eneste to leddene som har fått lavere enn 5, som er midt mellom ”svært uenig” og ”svært enig” påstand nummer 10 ”PBV har bidratt til at vi har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller” og 17 ”Vår enhet har alt i alt har blitt en bedre arbeidsplass på grunn av PBVs prosessbistand”. Førstnevnte er i overenstemmelse med at det i det kvalitative datamaterialet ikke ble funnet tegn til at PBV hadde tatt særlig ansvar for opplæring, og at lederen av PBV presiserte at dette er noe de oppfordrer lederne på klientsiden å gjøre selv. At ledd 17 fikk lavest skår av alle leddene i undersøkelsen kan tenkes å være fordi det er urimelig å forvente at hele arbeidsplassen skal bli forbedret av ett enkelt endringsprosjekt. At de er fornøyde med selve prosjektet kan det synes som da ledd 18 ”PBV har alt i alt

bidratt til at vi har fått til en god løsning i prosjektet” har skåret nesten 1,5 høyere enn 17.

Det ble også gjennomført en Cronbachs Alpha-test, som måler testreliabilitet (Cronbach, 1951) på testleddene. Testen viser en Cronbachs Alpha-verdi på .912, hvilket indikerer et høyt nivå av indre konsistens mellom testleddene. I de fleste bøker og artikler vurderes en verdi under .7 som lav, og alt over .7 og .8 som høy, selv om det er uenighet i hvor den kritiske grensen går (Fields, 2013). .912 kan med andre ord trygt regnes som en høy verdi, som viser høy indre konsistens: Betydningen dette har for denne studien er at dette indikerer at testleddene måler samme faktor, som i tilfellet er ”suksessfull prosessbistand”.

### **Trianglerende diskusjon**

Det ble gjort et forsøk på å formulere temaer som trer frem som særlig sentrale på bakgrunn av datamaterialet fra intervjuene. Disse temaene er *verdier, rammer og forventninger, tilpasning, involvering, håndtering av motstand og konflikt*, og til slutt *ekstern redning*. På hver sin måte demonstrerer disse temaene aspekter som har sammenheng med suksessfull prosessbistand, i lys av eksisterende forskning og teori, og denne oppgavens funn. Det ble utført både intervjuer som ledet til disse temaene, og gjennomført en spørreundersøkelse. Det at temaene her blir brukt som utgangspunkt i besvarelsen av problemstillingen, belyser at den kvalitative tematiske analysen er studiens hovedfokus, og at kvantitativ statistikk har rollen som supplerende metode. De seks temaene overlapper hverandre på mange punkter, men alle synes å være tilstrekkelig unike, hver for seg, i tillegg til at de oppfattes som relevante for studiens formål.

Teorien som studien i utgangspunktet brukte som rammeverk og inspirasjon til idé, gjennomføring og analyse, er Argyris og Schöns handlingsteori (1996), Downs & Hazens (1977) teori om kommunikasjon i organisasjoner, og Healthy Change Process Index (Tvedt et al., 2009). Denne studien har brukt denne teorien som formende rammeverk, heller enn som et objekt for forskning, så hvorvidt teorien anvendt i studien er valide indikatorer på suksessfullt arbeid er ikke undersøkt i stor grad. Hva angår analysen av denne studiens funn, har ikke alle elementer ved teorien vært relevant. Eventuell teoretisk støtte har imidlertid blitt brukt som indikator på suksess. Det er verdt å nevne at alle fire HCPI-faktorene, handlingsteori og forståelse av kommunikasjon i organisasjoner bidro til en forståelse av hvorvidt PBV sin bistand har vært suksessfull.

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Ifølge Argyris og Schöns (1996) handlingsteori vil kongruens mellom uttrykte og reelle *verdier* være et tegn på at en organisasjon opptrer slik den ønsker. Å veie de to opp mot hverandre kan altså sees på som en måling av organisasjonens reelle atferd, basert på organisasjonens selvevaluerte suksesskriterier. I vurderingen av PBV sin suksess har en slik sammenlikning blitt gjort, basert på leder av PBV sitt syn på seg selv og sine konsulents verdier, og tre informanter på klientsiden sitt syn, som har erfart PBV sin reelle handling. Det viste seg at tre uttrykte verdier, ”hardtarbeidende”, ”omtenksom” og ”faglig oppdatert”, ble funnet å karakterisere verdier som PBV ønsker å leve etter, og kongruensen med reell handling var relativt stor. Det konkluderes på grunnlag av datamaterialet med at PBV lever opp til sine verdier i stor grad, og at det er stor kongruens mellom uttalte og reelle, uttrykte verdier.

Det andre temaet, *rammer og forventninger*, viste at konsulentene ble oppfattet som tilstrekkelig samkjørte i god kombinasjon med at de hadde ulike roller. De ble også oppfattet å ha en form for mal på prosessen, selv om selve konklusjonene ikke nevnes å bære preg av en forhåndsbestemt mal. Teorien peker mot at det ideelle er å ha klare definerte mål, samtidig som man opprettholder et variasjonselement, altså kan det ideelle være et uforutsigbart element i en ellers forutsigbar prosess. *Tilpasning* dreier seg om hvordan opplegg bør formes til den spesifikke organisasjonen man trer inn i, og tilhørende normer, verdier og kultur. Det fremkommer i datamaterialet at PBV i følge seg selv og en klient, med fordel kunne ha tilpasset opplegget sitt ytterligere med tanke på å tilpasse seg den aktuelle organisasjonen og individene i den. Teori understreker viktigheten av tilpasning, og å kartlegge normer i tillegg til å ha stor grad av informering og involvering, fremheves som viktig for å tilpasse seg en organisasjon. PBV har ingen foreløpig systematikk i noen kartlegging av organisasjonen, men høy grad av involvering viser de seg å utføre i tilfredsstillende grad, hvilket vil vises mer detaljert i neste tema. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at respondentene har rangert PBVs hensyn til at folk reagerer forskjellig på endring moderat høyt (5,82), et hensyn som kan vitne om en god tilpasning.

Det fjerde temaet, *involvering*, var særlig fremtredende i datamaterialet, da det dreier seg om informering og klientdeltakelse, som har vist seg å være et sentralt fokus blant eksisterende teori, i tillegg til at det består av mange underaspekter. Å ha en involverende stil der alle får komme til ordet, å informere godt, å kommunisere godt, å ha tilgjengelige ledere og å ha tidlig rolleavklaring er vist å være viktig i

henhold til å skape suksessfulle endringsprosesser. PBV har vist seg å ha en svært inkluderende arbeidsstil, der konklusjonene har hatt en rot i de ansatte. Noe misnøye ble uttrykt i forbindelse med at noen enkeltindivider tok for mye plass, og en fasilitering som sikrer en jevn representasjon av ansatte trekkes frem som en mulig forbedring. PBV sin måte å kommunisere på, og avklare roller ble ikke oppfattet som negativ på noen måte, men ble heller ikke funnet å være særlig fremtredende, da ingen av informantene hadde et særlig bevisst forhold til dette. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at møtene har blitt rangert som gode (7,54), at klientene har blitt involvert slik at klientene har følt seg som en viktig del av prosjektet (6,73) og at PBV har bidratt til en åpen diskusjon rundt hvilke rutiner de involverte vil endre og beholde (6,92), hvilket er med på å underbygge oppfatningen av PBV som involverende.

Formuleringen av det femte temaet, *håndtering av motstand og konflikt* er bygget på en teoretisk vinkling som i hovedsak går ut på at konflikter kan være konstruktive dersom de ansatte blir hørt, og dersom man reduserer usikkerhet, og slik reduserer endringsmotstand. PBV sin tidligere nevnte store grad av involvering og informering peker mot at de har lagt til rette for konstruktiv håndtering av negative emosjoner rundt endring. En spesifikk løsning på konflikt kan være å systematisk kartlegge tilstedeværelsen av det blant alle involverte, men PBV har foreløpig kun latt bruk av et slikt verktøy være hypotetisk, selv om det er ønskelig. Spørreundersøkelsen viste at det var noen som hadde oppfattet at flere i enheten hadde uttrykt skepsis til PBV sitt arbeid (4,84), og at en del hadde opplevd usikkerhet i forbindelse med prosjektet (3,56), så en viss tilstedeværelse av motstand kan argumenteres å ha vært der på grunnlag av dette, selv om disse verdiene er betydelig lavere enn de aller fleste positivt relaterte ledd i undersøkelsen.

Til slutt, *ekstern redning*, viser at ekstern bistand er en verdi i seg selv, fordi den er objektiv, fra et utenforstående perspektiv. Dette støttes av teori og denne studiens funn. To av tre klienter sa at de ikke kunne klart seg uten PBV, og til tross for at informantene ikke følte det hadde vært nevneverdig glede og entusiasme knyttet til endringsprosjektet, har alle tre vist et moderat til godt helhetsinntrykk. Det kommer ikke frem at det har vært noen store konkrete følger for noen i disse prosjektene, så grad av redning er det vanskelig å si noe om, utover at generell skepsis og misnøye ble nevnt å bli møtt på en god måte. Det er imidlertid interessant at både teori og funn hevder at det er sannsynlig at det er forskjeller mellom nivåene i vurdering av PBV.



## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Det virker å være en enighet om at det trolig er mindre blant de ansatte enn blant ledelsen, hvilket kan forklares av ansattes mindre grad av innflytelse, og at endringen preger dem mer. I majoriteten av forskning, så vel som i denne studiens kvalitative undersøkelse, er det ledelsen som blir fokusert på og stilt spørsmål om tilfredshet med suksessbistand. En nyansering mellom nivåer kan tenkes å være hensiktsmessig for å få en mer omfattende oversikt over hva som utgjør suksessfull prosessbistand, og denne oppgavens kvantitative del tok for seg nettopp dette, ved å vise det samlede inntrykket fra respondenter fra alle ledd i organisasjonen. I spørreundersøkelsen kom det frem at respondentene hadde en gjennomsnittsskår på 4,9 i påstanden om hvorvidt de tror de kunne greid seg uten PBV, hvilket er så vidt under 5 (midt mellom helt uenig og helt enig). Dette kan insinuere at denne gruppen, som består av alle ledd i organisasjonen, ikke er like fullt overbevist om hvorvidt bistanden har vært en uunnværlig redning.

Idéen om å ha en modell eller oppskrift på hvordan man forholder seg til endring, som i tillegg det er konsensus om i forskningsmiljøet, er i utgangspunktet paradoksal; hvordan kan en forutbestemt fremgangsmåte eller metode noen gang kunne ta høyde for fenomen som per definisjon er uforutsigbare? En fullt oversiktlig verden der endringer og påfølgende reaksjoner kan kalkuleres, er muligens realistisk å etterstrebe i matematikkens verden, men i et foranderlig, dynamisk arbeidsliv, fremstår dette som et utfordrende mål. Forsøket på å kartlegge kjerneverdiens reelle uttrykk i handling, temaer assosiert med suksessfull bistand, og oppfatninger om bistanden via spørreskjemaer, utgjør samlet forståelsen som har vært ettertraktet i denne studien. I lys av oppgavens teoretiske grunnlag og empiriske funn indikeres det i denne studien at flere aspekter ved bistanden til PBV har vært suksessfull. En kan stille spørsmål om hvorvidt det er mulig å si noe om prosessbistand basert på én virksomhet. Grunnet teoriens sentrale rolle i utformingen av denne studien, tenkes det at de identifiserte suksessfaktorene som ledet til denne konklusjonen kan gjelde i andre sammenhenger, utover PBV. Med andre ord kan den tenkes å rettmessig generaliseres til å si noe om hvilke måter alle liknende virksomheter kan praktisere sitt fag for å bli mottatt som suksessfull bistand.

### **Begrensninger ved studien**

I dette avsnittet vil begrensninger ved denne studien belyses, før implikasjoner for videre forskning gjennomgås. Grovt sett diskuteres begrensninger i henhold til fire

områder; utvalg, nyansering, ønsket om å bli stilt i et positivt lys og valg av perspektiv:

I den planleggende fasen i denne studien ble det i samarbeid med veileder kommet frem til at det var ønskelig med >75 respondenter til den kvantitative spørreundersøkelsen, og >3-5 informanter fra klientsiden til de kvalitative intervjuene. Dette målet ble ikke oppnådd, da det etter mange forsøk på å få flere deltakere endte opp med 52 respondenter til den kvantitative undersøkelsen. Dette noe lave antallet var ikke helt tilfredsstillende med tanke på målet, men det er fortsatt over et absolutt kritisk minimum, som gjør at denne studien har blitt tenkt å kunne generere reliable funn. Likevel ville flere respondenter ha kunnet lagt til rette for at man kunne ha differert mellom prosjektene, og søkt å få interessant informasjon ut ifra forskjellene og likhetene prosjektene imellom, og mellom prosjektene og sin representerende leder, som stilte til intervju.

Underveis i prosessen kom idéen om å inkludere lederen av casevirksomheten (PBV) til intervjumaterialet, og i tillegg til tre intervjuinformanter fra klientsiden, endte undersøkelsen opp med å ha fire respondenter til sammen. Dette antallet kunne også med fordel ha vært høyere for et rikere datamateriale, men grunnet oppgavens omfang og tidsperspektiv, var det innenfor det satte målet. Et kritikkverdig aspekt ved utvalgsmetode i valg av informanter til den kvalitative analysen er at samarbeidspersonen i PBV kontaktet informantene som stilte til intervju, og det kan tenkes at de som ble valgt ut hadde et særlig godt forhold til PBV. Det ble enighet om at han skulle kontakte de nyeste prosjektene, men denne prosessen var utenfor min kontroll. I en kvalitativ undersøkelse hvor det ofte er på forhånd spesifiserte og konkrete forskningsobjekter som skal undersøkes, er det vanskelig å foreta et randomisert utvalg, og man risikerer utvalgsbias (Collier & Mahoney, 1996). Det har allikevel blitt tenkt at informantenes grundige spesifisering av hva som var bra og hvorfor har bidratt til interessante data og et nyansert bilde på suksessfull prosessbistand, selv om helhetsinntrykket kan være preget av nevnte bias. Et annet aspekt som rettferdiggjør utvalgsmetode er at informantene antakelig ikke har vært bekjent den underliggende teorien som har blitt anvendt som suksesskriterier. Det er imidlertid viktig å poengtere at dersom noen karakteristikk bevisst eller ubevisst har vært avgjørende for hvem kontaktpersonen i PBV endte opp med spørre om deltakelse, vil dette kunne tenkes å kunne ha gitt skjeve resultater. Selv om utvalget har blitt vurdert som tilfredsstillende i henhold til studiens karakter, må det stilles

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

spørsmål ved hvorvidt utvalget er representativt for populasjonen, som i dette tilfellet er alle kundene til PBV.

En annen begrensning det er viktig å være bevisst på er områdene der ytterlig nyansering kunne ha bidratt til en viktig forståelse i henhold til oppgavens tema. Informantene var tre forskjellige individer, fra hver sin organisasjon med sine unike utgangspunkt for å hyre inn ekstern bistand til endring. Likeledes var respondentene som har besvart spørreskjemaene fra seks forskjellige organisasjoner. I den kvalitative analysen kommer det frem at informantene er ulike på noen områder, og spørreundersøkelsens snittskår på testleddene som vurderte PBV hadde i noen tilfeller stor variasjon. Disse forskjellene kan ha flere potensielle årsaker: at bistanden var ulik mellom prosjektene, at organisasjonene eller endringene var forskjellige av natur, eller en kombinasjon. Dette har ledet til at tre nyanseringer har blitt ansett å kunne styrke studien: Den første dreier seg om å ta høyde for forskjellige typer endring. Det er kun tatt høyde for at organisasjoner har ønsket bistand i forbindelse med endringsprosesser, men ikke hva slags endring. Det kan tenkes at involverte på begge sider av konsulentforholdet reagerer og opptrer forskjellig ved ulike former for endring, og å ta tak i disse forskjellene vil kunne tenkes å gi interessant innsikt.

For det andre skiller det ikke mellom forskjellige typer konsulentfirmaer. Kubr (2002) skilte for eksempel mellom store multifunksjons konsulentfirmaer, spesialistfirmaer og enkeltmannsforetak, og hvilken type konsulentfirma PBV er og hva slags konsekvenser dette kan ha for opplevd prosessbistand, tas ikke høyde for. For eksempel kan det hende at opplevelsen av møtet mellom konsulent og organisasjonens kultur vil variere avhengig av hvilken type konsulentbedrift som er kontaktet og hvilke forventninger klientene har til deres møte med den eksisterende kulturen.

Det tredje området som med fordel kunne ha blitt nyansert i større grad er de forskjellige typene klientorganisasjonene som oppsøker denne eksterne bistanden. Det fokuseres i denne studien hovedsakelig på egenskaper ved PBV og ikke på klientene. Jang og Lee (1998) fant at noen karakteristikk ved klientene hadde sammenheng med suksessfulle prosesser i samarbeid med konsulenter, som for eksempel at de ansatte i organisasjonen har støtte fra ledelse, og klientenes tidligere erfaring. Årsaken til at eksempler på nyansering som er belyst her ikke har blitt etterfulgt i større grad er grunnet studiens fokus på helhetlig inntrykk av PBV sin atferd, i tillegg til oppgavens begrensede omfang.

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

I en studie der objektet for forskning har stor interesse av å fremstå på en positiv måte, er det naturlig å mistenke at å stille seg selv i et fordelaktig lys kan gå på bekostning av den fulle sannheten. Kundenes evaluering sett i lys av teori har vært hovedkilden i besvarelsen av denne oppgavens problemstilling, så dette tenkes ikke å ha hatt en betydelig effekt. I tillegg har bedriften blitt informert om at de er anonyme, hvilket fjerner incentiv til å stille seg selv i et godt lys, hva angår omdømmebygging. Det supplerende intervjuet av PBV og min tolkning av dette må likevel anerkjennes å kunne ha hatt en liten effekt på resultatene, til PBV sin favør. Det kan også tenkes at jeg som forsker har hatt et underliggende ønske om å stille PBV i et positivt lys, grunnet den gode kontakten jeg har hatt med dem. Dette må altså også trekkes frem som en mulig begrensning for studien, selv om jeg har vært bevisst denne bias, har forsøkt å lage et forskningsdesign som ikke tar skade av dette, og har hatt en klar intensjon om å drive så objektiv forskning som mulig gjennom hele prosessen.

Den siste begrensningen ved studien dreier seg om hvilket perspektiv som er valgt, og hvilken potensielt essensiell informasjon dette har utelukket. Perspektivet det siktes til her er at lederes synspunkt muligens har fått uproporsjonalt stor plass. Det kommer frem i studiens resultater at involvering av alle ledd av deltakere anses som viktig i henhold til å skape gode endringsprosesser, og at PBV har hatt stor grad av slik involvering. Likevel sier informantene at de tror at ledelsen er mer fornøyd med prosessbistanden enn de lavere nivåene, noe de begrunner med at disse lavere nivåene muligens har mindre grad av gjennomslagskraft i prosjektet, kombinert med at endringene preger dem mer. Denne studiens spørreskjema har søkt å avdekke helhetlig tilfredshet på tvers av nivåer, men det at kun lederne blir dybdeintervjuet gjør at man ikke får dyptgående innsikt fra flere perspektiv enn fra ledelsen. Det er altså rimelig å anta at studien med større treffsikkerhet hadde kunnet konkludere på vegne av organisasjonen som helhet dersom alle ledd av organisasjonene hadde blitt intervjuet.

### **Videre forskning**

I tilnærmingen til kunnskap om hva som utgjør suksessfull, ekstern prosessbistand, kan det tenkes at det vil være hensiktsmessig å undersøke hvordan forskjellige typer konsulentfirmaer og klientorganisasjoner påvirker graden av opplevd suksess. I tillegg vil nyansering mellom forskjellige typer endring kunne tenkes å være et viktig bidrag, da det er rimelig å anta at suksessfull endring avhenger av endringens karakteristikk i seg selv. Det vil også kunne gagne en helhetlig

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

forståelse dersom fremtidig forskning tar høyde for at forskjellige ledd i oppdragsgiverorganisasjonen vil vurdere bistanden på forskjellig måte, og at begrepet suksess sees som det relative begrepet denne studien har implisert at det er. Mer konkret vil en undersøkelse av grad av kongruens mellom en organisasjons leders evaluering av en prosessbistandsvirksomhet og resten av organisasjonens evaluering kunne tenkes å generere nyttig informasjon om denne relativiteten, og skape en mer nyansert forståelse av begrepets mening i dette fagfeltet.



### **Konklusjon**

Å finne et sett med suksesskriterier som gjelder for alle ulike organisasjonsendringer, har av flere blitt argumentert å være vanskelig. Konsulenter som blir hyret til å hjelpe med bistand blir av noen kalt improviserere, og å utforme en forhåndsbestemt oppskrift på den ideelle fremgangsmåten som egner seg til alle situasjoner, fremgår som utfordrende blant annet grunnet endringenes uforutsigbare natur. Deres reelle bidrag blir paradoksalt nok lite forsket på, og kalt hemmelighetsfullt, parallelt med at anvendelsen av slike tjenester øker. Denne oppgavens formål har vært å vurdere på hvilke måter arbeidet til en norsk prosessbistandsvirksomhet (PBV) har vært suksessfullt. Denne vurderingen har blitt gjort på grunnlag av teori og empiri relevant for hva som utgjør gode endringsprosesser og godt konsulentarbeid. De fire HCPI-faktorene, handlingsteori og forståelse av kommunikasjon i organisasjoner bidro til tilegnelsen av en forståelse for hvorvidt PBV sin bistand kan kalles suksessfull og på hvilke måter.

Funnene i denne studien er hentet fra en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse. Den kvantitative undersøkelsen ble utført på tidligere klienter av PBV, og resultatene viste at de var gjennomgående fornøyde med bistanden, i henhold til hva teorien hevder er god bistand. Kvalitative intervju ble utført på ledelsen av PBV og ledere som har vært deres klienter, og gjennom en teoridreven tematisk analyse ble det utformet seks temaer som ble funnet å ha sammenheng med suksessfulle endringsprosesser. Første tema, ”verdier”, viser at PBV handler i tråd med sine uttrykte, rådende verdier; de ønsker å være hardtarbeidende, omtenkssomme og faglig oppdaterte. De fem resterende temaene som ble funnet å være godt forankret i datamaterialet og sentrale i henhold til teoretisk rammeverk og problemstilling, var ”rammer og forventninger”, ”tilpasning”, ”involvering”, ”håndtering av motstand og konflikt”, og til slutt ”ekstern redning”. Å ha tydelige rammer uten at det blir forutsigbart, å tilpasse seg den aktuelle organisasjonen, høy grad av ledertilgjengelighet og inkludering av alle involverte, åpenhet rundt motstand og konflikt, og et utenforstående, objektivt blikk på situasjonen og organisasjonen trekkes frem som fremmede for gode organisasjonsendringer. PBV blir vurdert å prestere tilfredsstillende i henhold til nevnte aspekter. På grunnlag av dette indikeres det i denne studien at praksisen de utøver på mange måter kan tyde på suksessfull prosessbistand.

Analysen avdekker også noen områder der forbedring eller utvikling kan

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

tenkes å gjøre PBVs arbeid mer suksessfullt; å finne en god balanse av involvering slik at ”den offisielle stemmen” til organisasjonen ikke kun representerer de enkeltindividene som roper høyest, å kartlegge motstand systematisk, og å ta høyde for at ledelse og ansatte i en organisasjon vil kunne reagere ulikt på aspekter ved endringen. Videre forskning kan bidra til en mer nyansert forståelse av hva som utgjør suksessfull ekstern prosessbistand, og i denne studien foreslås det at ytterligere differensiering og fokus på karakteristika ved endringene, konsulentene og klientene kan generere interessant innsikt i feltet.



### Referanser

- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process : an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 87–112. doi:10.1108/14637159910249108
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 3. doi:10.4135/9781446214565.n17
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, (61), 8. 1139-1160. doi: 10.1177/0018726708094863
- Blaasaas, K. G., & Tynes, T. (2004). Nettfrekvente elektromagnetiske felt og helseeffekter. *Norsk epidemiologi*, 14(2), 177-186. Hentet fra: <https://www.ntnu.no/ojs/index.php/norepid/article/view/241> 25/07/15
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469–488. doi: 10.1348/096317903322591596
- Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used* (3rd ed.). San Fransisco: Pfeiffer.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532. doi: 10.1080/13594320444000128
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Caldwell, S.D, Herold, D.M., & Fedor, D.B. (2004). Towards an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: Across-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868–882. doi: [10.1037/0021-9010.89.5.868](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868)
- Clair, J. A., & Dufresne (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597–1625. doi:10.1177/0018726704049991
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. doi:10.1177/002194369303000101

- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 217-239. doi: 10.1080/13594320444000074
- Collier, D., & Mahoney, J. (1996). Insights and Pitfalls : Selection Bias in Qualitative Research. *World Politics*, 49(1), 56-91. doi: <http://dx.doi.org/10.1353/wp.1996.0023>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research*. Thousand Oakes, California: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. *Applied Linguistics* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16,(3) 297-334. doi: 10.1007/BF02310555
- Crino, M. D., & White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49, 831-838. doi: 10.2466/pr0.1981.49.3.831
- Cuadrado, R. J. R., & Rubalcaba, L. (1993). Regional Trends in Business Service Supply in Spain. *The Service Industries Journal*, 13(2), 51–64. doi:10.1080/02642069300000029
- Cunningham, C. E., Cunningham, C. E., Woodward, C. a., Woodward, C. a., Shannon, H. S., Shannon, H. S., ... MacIntosh, J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392. doi:10.1386/jots.4.1.13\_1
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. O. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services : Planning, Administration, Evaluation*, 35, 529–549. doi: 10.2190/P67F-3U5Y-3DDW-MGT1
- Dawson, P. (2003). *Reshaping change: A processual perspective*. London: Routledge.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “ Resistance to Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. doi: 10.1177/0021886399351003
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–72. doi:10.1177/002194367701400306

- Doyle, M., Claydon, T., & Buchanan, D. (2000). Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, *11*, 59–80. doi:10.1111/1467-8551.11.s1.6
- Fay, D., & Luhrmann, H. (2004). Current themes in organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, *13*, 113-119. doi: 10.1080/13594320444000029
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis : A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, *5*, 80–92. doi:10.1063/1.2011295
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. United Kingdom: Psychology Press Publishers.
- Furusten, S. (2009). Management consultants as improvising agents of stability. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(3), 264–274. doi:10.1016/j.scaman.2009.05.009
- Gable, G. G. (1991). Consultant engagement for computer system selection. A pro-active client role in small businesses. *Information & Management*, *20*(2), 83-93. doi:10.1016/0378-7206(91)90046-5
- Gable, G. G. (1996). A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. *Management Science*, *42*(8), 1175–1198. doi:10.1287/mnsc.42.8.1175
- Gill, R. (2002). Change management — or change leadership ? *Journal of Change Management*, *3*(4), 307–318. doi:10.1080/714023845
- Glückler, J., & Armbruster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, *24*(2), 269–297. doi:10.1177/0170840603242004
- Greiner, L., & Ennsfellner, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or Are They? *Organizational Dynamics*, *39*(1), 72–83. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.10.003
- Hagen, Ø. (2009). *Do Socially Responsible Brands Lead to Socially Responsible Companies ?* (Doktorgradsavhandling, NTNU). Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologi, NTNU, Trondheim.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(1), 83–97. doi:10.1037/1076-8998.9.1.83

- Howitt, D. (2010). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Essex, England: Pearson Educated Limited.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67–72.  
doi:10.1016/S0263-7863(97)00005-7
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11–27.  
doi: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannesson, R. E. (1971). Job satisfaction and perceptually measured organizational climate: redundancy and confusion. In M. W. Frey (Ed.), *New developments in management and organizational theory: Proceedings of the Eighth Annual conference* (s. 27-37). Boston, MA: Eastern Academy of Management
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292. Hentet fra:  
[http://www.researchgate.net/profile/Kristin\\_Haraldstad/publication/278016434\\_Mleegenskaper\\_ved\\_den\\_norske\\_versjonen\\_av\\_KIDSCREEN/links/55783d1d08aeacff2027997.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Kristin_Haraldstad/publication/278016434_Mleegenskaper_ved_den_norske_versjonen_av_KIDSCREEN/links/55783d1d08aeacff2027997.pdf) 04/06/15
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.  
doi:10.1177/1558689806298224
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications... *Human Resource Management*, 39(1), 79-91.  
doi:10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A
- Kitay, J., & Wright, C. (2003). Expertise and organizational boundaries: the varying roles of Australian management consultants. *Asia Pacific Business Review*, 9(3), 21–40.  
doi:10.1080/13602380312331288610

- Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59–85. doi:10.2307/25148668
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17(1), 52–72. doi:10.1080/0267837031000109526
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. London: Sage.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S., & Pierce, T. A. (2004). Managing Uncertainty During a Corporate Acquisition - A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, 30(1), 71-101. doi: 10.1111/j.1468-2958.2004.tb00725.x
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. (4<sup>th</sup> ed.). Geneva: International Labour Office.
- Langdridge, D. (2006) *Reliabilitet, validitet, og å foreta utvalg*. Psykologisk Forskningsmetode. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lapsley, I., & Oldfield, R. (2001). Transforming the public sector: management consultants as agents of change. *European Accounting Review*, 10(3), 523–543. doi:10.1080/713764628
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lucas, H. C. (1981). *Implementation: The Key to Successful Information Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Løkke, G. E. H., & Løkke, J. A. (2014). Hypotetiske Konstrukter er en Nødvendighet, og Derfor bør Atferdsanalytikere være mer Opptatt av Begrepsvaliditet. *Norsk Tidsskrift for Atferdsanalyse*, 41(2), 157-170. <http://hdl.handle.net/11250/274285>
- Mays, N., & Pope, C. (2000). Assessing quality in qualitative research. *British Medical Journal*, 320(7226), 50-52. doi: 10.1136/bmj.320.7226.50
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mikkelsen, A., & Saksvik, P. Ø. (1999). Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services : Planning, Administration, Evaluation*, 29(4), 871–893. doi:10.2190/KLPQ-FTH3-WHH5-PPP1

- Morrow, S.L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 250-260. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.250
- Mount, D. J., & Back, K. J. (1999). A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 23*(4), 401–418. doi:10.1177/109634809902300405
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(8), 447–454. doi:10.1108/01437730310505876
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress, 14*(3), 213–225. doi:10.1080/02678370010024749
- Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, R. B. (2006). The Validity Issue in Mixed Research. *Research in the Schools, 13*(1), 48–63.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *The Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Payne, A., & Lumsden, C. (1987). Strategy consulting—A shooting star? *Long Range Planning, 20*(3), 53–64. doi:10.1016/0024-6301(87)90072-0
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication, 34*(1), 1-98. doi: 10.1177/002194369703400105
- Poulfelt, F., & Payne, A. (1994). Management consultants: Client and consultant perspectives. *Scandinavian Journal of Management, 10*(4), 421–436. doi:10.1016/0956-5221(94)90028-0
- Prestine, N. A., & Bowen, C. (1993). Benchmarks of Change: Assessing Essential School Restructuring Efforts. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 15*(3), 298–319. doi:10.3102/01623737015003298
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications, 8*(4) 268–276. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280310506430>

- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies*, 15 (1), 44-52. doi: 10.1177/105960119001500104
- Ravn, I. (2008). Mening i arbeidslivet – definition og konseptualisering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 59–75.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59. doi:10.5465/AME.1997.9707100659
- Richardson, P., & Denton, K. (1996). Communicating Change. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. (3<sup>rd</sup> ed)* Bergen: Fagbokforlaget
- Saksvik, P. O., Nytrø, K., & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 295–300. Hentet fra: [http://www.ntnu.no/videre/kurs/Artikkel\\_Sunne\\_omstillingsprosesser.pdf](http://www.ntnu.no/videre/kurs/Artikkel_Sunne_omstillingsprosesser.pdf) 14/07/15
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16, 37–57. doi:10.1080/02678370110118744
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1,(1), 20–28. Hentet fra: <http://www.sjop.no/index.php/sjop/article/viewArticle/29> 05/05/15
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243–263. doi:10.1080/02678370701685707
- Schein, E. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fischer, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress*, 7, 229-246. doi: 10.1080/02678379308257064
- Soriano, D. R., Roig, S., Sanchis, J. R., & Torcal, R. (2002). The Role of Consultants in SMEs: The Use of Services by Spanish Industry. *International Small Business Journal*, 20,(1), 95-103. doi:10.1177/0266242602201007

- Stake, R. (2005) Case Studies. In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (s. 435-454). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Steele, F. (1975). *Consulting for Organizational Change*. The Consulting Function. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
- Stryker, S. C., (1982). *Principles and Practices of Professional Consulting*. Washington D.C.: Bermont Books, Inc.
- Sumner, M. (1999). Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR Conference on Computer personnel research*, 297-303. doi:10.1145/299513.299722
- Tsai, M. T., Chuang, S. S., & Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825–834. doi:10.2224/sbp.2009.37.6.825
- Tvedt, S. D., & Saksvik, P. Ø. (2011). Perspectives on the intervention process as a special case of organizational change. In C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. L. Cooper (Eds.), *Managing psychosocial risks in the workplace: The role of process issues* (s. 1–34). Routledge: Psychology Press.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23, 80–98. doi:10.1080/02678370902857113
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In: P. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology* (s. 351–376). East Sussex: Psychology Press.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111–140. doi:10.1177/002194369603300203
- Whelan-Berry, K. S. (2003). Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186–207. doi:10.1177/0021886303256270
- Willig, C. (2008). Discourse Analysis. In J. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods, 2nd edition* (s. 160-185).. London: Sage
- Worrall, L., & Cooper, C. L. (1998). *Quality of working life survey of managers' changing experiences*. London: Institute of Management.



## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31–45. doi:10.1016/S0090-2616(89)80025-7

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

## Vedlegg

### Vedlegg 1. Spørreundersøkelse utført på PBVs kunder

#### Intervjuguide Eksempelkommune

(info: anonymitet, samtalen blir tatt opp. Slettet etter bruk)

- Har du tatt spørreundersøkelsen jeg sendte?

#### Bagrunnsspørsmål

- Fortelle kort om deg selv, din stilling og din rolle i prosjektet PBV deltok i?

#### Prosjekt

- Kan du fortelle kort om prosjektet? (hvem var de involverte, hva var målet)
- hvorfor/hvem kontaktet PBV?
- Har du et helhetsinntrykk av at gjennomføringen var vellykket, og at det gikk som planlagt?

#### Strategi

- Hadde du et inntrykk av at PBV hadde en klar strategi/plan for hvordan de skulle gå frem?
- Merket du noen forskjeller på de forskjellige PBV-ansattes arbeidsmetoder?  
(Probe: burde de ha samkjørt mer?)

#### HCPI fra intervju

##### Leders tilgjengelighet

- I hvilken grad har PBV lyktes med å involvere ledelsen i prosjektet? *Probe: kunne de ha involvert dere på en bedre måte?*
- Synes du dialogen mellom PBV og ledelsen har vært tett og god? *Probe: Har ledelsen blitt informert slik at de betydningen endringene får for dem?*

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

- Synes du dialogen mellom ledere og ansatte har vært tett og god? *Probe: Har de ansatte blitt informert slik at de betydningen endringene får for dem?*
- Synes du PBV har bidratt til at ledelsen kommuniserer på en måte som åpner for dialog rundt prosjektet?

### Virksomhetens kultur

- Hvordan synes du at PBV har tatt hensyn til deres kultur (de lokale normene)? *Probe: Føler du at de har tilpasset opplegget med tanke på hvordan dere er? Skreddersydd? kunne de ha gjort dette på en bedre måte?*

### Individuelle forskjeller

- Opplever du at PBV har bidratt til at ledelsen er obs på individuelle forskjeller? At de har vist forståelse for at gruppen de arbeider med består av forskjellige individer med forskjellige meninger og reaksjoner på endring?

### Nye roller

- I hvilken grad føler du at PBV har sørget for at alle involverte tidlig har fått klarhet i nye roller/arbeidsoppgaver? (*endringer som får direkte konsekvenser for dem*) *Probe: hvordan kunne roller tydeligere avklares?*
- I hvilken grad har PBV sørget for nødvendig opplæring med tanke på nye arbeidsoppgaver og roller?

### Konstruktive konflikter

- Har dere hatt noen endringsmotstand? *Probe: Hva slags? Hvordan har PBV møtt denne endringsmotstanden? Kunne de gjort det bedre?*
- Hadde dere noen konstruktive konflikter? *Probe: Hvilke? Hvilken rolle hadde PBV i disse konfliktene? Hjalp de med å initiere/styre disse konstruktive konfliktene?*
- I hvilken grad har PBV sørget for at de ansatte tydelig har blitt informert om hensikten med prosjektet?
- I hvilken grad har PBV sørget for at de ansatte tydelig har fått innflytelse i prosjektet?

### **Spørreundersøkelsen (Kommunikasjon)**

- Hva synes du om PBV sin måte å kommunisere med dere på?
- I hvilken grad har de gitt god informasjon underveis?

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

- Har PBV sin kommunikasjon ført til at du og de andre har identifisert dere med prosjektet og følt dere som en viktig del av det?
- Har møtene holdt i regi av PBV vært godt organisert?
- Føler du at PBV har bidratt til at dere har hatt en åpen diskusjon om rutiner dere vil endre og hvilke dere vil beholde?
- På hvilke måter kunne PBV ha kommunisert bedre med dere?

## Verdier (iht Argyris & Schön)

- Har PBV uttrykt noen hovedverdier de ønsker å leve etter? *Probe: føler du at disse verdiene har blitt uttrykt i reell handling?*
- I hvilken grad synes du at PBV har vært hardtarbeidende?
- I hvilken grad synes du at PBV har vist at de bryr seg om dere som kunde?
- I hvilken grad føler du at PBV har vært faglig oppdatert? *Probe: at handlingene deres har hatt et solid teoretisk/faglig grunnlag*
- I hvilken grad føler du at PBV har hatt forutsigbare svar på de spørsmålene dere har hatt?

## Generelt

- I hvilken grad har PBV bidratt til entusiasme i prosjektet?
- I hvilken grad har PBV sørget for at dere ser frem til prosjektet med glede?
- Har noen uttrykt skepsis til PBVs arbeid?
- Har deres arbeidsplass blitt en bedre arbeidsplass pga PBVs prosessbistand?
- Bidro PBV til en god løsning i prosjektet?
- Hvordan tror du dere hadde greid dere uten PBVs bidrag?

-Har du noen spm til slutt?

## Vedlegg 2. Intervjuguide. PBV ved Per

### Intervjuguide PBV

(info: anonymitet, samtalen blir tatt opp. Slettet etter bruk)

- Har du tatt spørreundersøkelsen jeg sendte?

#### **Bakgrunnsspørsmål**

- Kan du fortelle litt kort om deg selv?
- Utdannelse
- Stilling (hvor lenge?) – andre stillinger i samme bedrift?
- Tidligere jobberfaring

#### **PBV**

- Kan du fortelle litt kort om PBV? (Antall ansatte, geografisk område, generelt for bedriften, spesifikt for leder)
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg? (Arbeidstid, arbeidsoppgaver, ansvarsområder)
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for en konsulent?
- Er det mye variasjon i type oppgaver?
- Hvordan fordeles oppgavene mellom dere i PBV?

#### **Prosjekt**

- Hvordan planlegger dere prosjektene deres?

*Kunne dere planlagt det annerledes?*

- Fortell om ditt siste oppdrag, hva bestod det av, og hva planla du på forhånd?  
Var dere flere involverte fra PBV
- Er du fornøyd med gjennomføringen? Gikk det som du planla?

*Hva kunne gått bedre?*

#### **Overordnet strategi**

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

- Har dere noen strategi dere alltid følger i slike oppdrag?
- Pleier prosjektene å gå slik som dere har planlagt? Hvorfor ikke evt?
- Oppfatter du at hver RO-konsulent har sin egen stil/måte å gjøre ting på?  
*På hvilke måter? Er dette greit, eller burde dere ha samkjørt, ideelt sett?*

## HCPI-faktorer

- Hvordan involveres ledelse? (ledere+mellomledere)  
*Opplever dere at dere gjør dette på en god måte? Kunne de blitt involvert på en bedre måte?*
- Hvordan tar dere hensyn til virksomhetens kultur (de lokale normene)?  
*Opplever dere at dere gjør dette på en god måte? Kunne dere ha tatt større hensyn til lokale normer?*
- Skreddersys oppdragene med hensyn til individuelle forskjeller?  
*Opplever dere at dere gjør dette på en god måte? Hvordan kunne individuelle forskjeller ha blitt møtt på en bedre måte?*
- I hvilken grad sørger dere for at de involverte får klarhet i eventuelle nye roller?  
*Opplever dere at dere gjør dette på en god måte? Hvordan kan dere sørge for tydeligere avklaring av nye roller?*
- Hvordan sikres deltakelse fra de involverte?  
*Opplever dere at dere gjør dette på en god måte? Hvordan kunne dere fått til større deltakelse?*
- Er dere bevisste på endringsmotstand?  
*Opplever dere deres egen bevissthet som tilstrekkelig? Hvordan kunne dere ha møtt motstand på en bedre måte?*
- I hvilken grad sørger dere for konstruktive konflikter, og hvilken fremgangsmåte bruker dere ved eventuelle konflikter eller motvillighet?  
*Opplever dere at dere gjør dette på en god måte?*

## Kommunikasjon

- Har dere i PBV noen strategi iht kommunikasjon med virksomhetene dere jobber med?

## Nytten av ekstern hjelp ved organisasjonsendring

- I hvilken grad synes du dere har vært flinke til å informere de involverte om eventuelle endringer i prosjektet?
- I hvilken grad har dere kommunisert på en måte som gjør at alle føler seg involverte og som en viktig del av prosjektet?
- På hvilke måter kunne dere forbedret deres måte å kommunisere med de involverte i prosjektene dere har deltatt i?

## Verdier

- Kan du fortelle litt om de bærende verdiene dere i PBV arbeider etter?
- Føler du at disse uttrykte verdiene benyttes i reell handling? Er det noen som er mer utfordrende å leve etter enn andre?

*Hvorfor?*

- Har dere noen metoder dere pleier å bruke, eller noe annet, spesifikt teoretisk grunnlag?

*Hvilke? Bruker dere samme? Har dere noen fellesnevner dere vet om? Har dere forskjellig spesialkompetanse?*

- Har du noen spm til slutt?



### **Vedlegg 3. Intervjuguide. PBVs kunder**

1. PBVs kommunikasjonsformer har motivert og har utviklet en entusiasme for å nå målene
2. Holdningene til kommunikasjon i prosjektet er grunnleggende sunne
3. PBV har gitt god informasjon om endringer i prosjektet
4. PBVs kommunikasjon i prosjektet har gjort at jeg har identifisert meg med den eller følt meg som en viktig del av den
5. Møtene holdt i regi av PBV har vært godt organisert
6. I forbindelse med prosjektet har PBV bidratt til at vi har hatt en åpen diskusjon om hvilke rutinger vi vil endre og hvilke vi vil beholde
7. PBV har bidratt til at ledelsen på min arbeidsplass har tatt hensyn til at folk reagerer forskjellig på endringer i forbindelse med prosjektet
8. PBV har bidratt til å gi oss anledning til å snakke med vår nærmeste leder på vår arbeidsplass om hvilke konsekvenser prosjektet får for oss
9. PBVs rolle i prosjektet har ført til at vi blir usikre på hva som forventes av oss i jobben
10. PBV har bidratt til at vi har fått nødvendig opplæring med tanke på nye arbeidsoppgaver og roller
11. PBV har bidratt til at ledelsen på vår arbeidsplass har kommunisert på en måte som åpner for dialog rundt prosjektet
12. PBV har bidratt til at vår nærmeste leder i avdelingen har redegjort tydelig for hensikten med prosjektet
13. Gjennom samarbeidet med PBV har vi fått mer innflytelse i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet
14. PBV har bidratt til at vi i vår enhet ser frem til prosjektet med glede
15. Flere på vår arbeidsplass har uttrykt skepsis til PBVs arbeid med prosjektet
16. PBV har bidratt til stor entusiasme knyttet til prosjektet
17. Vår enhet har alt i alt blitt en bedre arbeidsplass på grunn av PBVs prosessbistand
18. PBV har alt i alt bidratt til at vi har fått til en god løsning i prosjektet
19. Jeg tror vi kunne greid oss likeså bra uten PBVs bidrag

..

## Vedlegg 4. Tilbakemeldingsbrev fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårlages gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Per Øystein Saksvik  
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 14.11.2014

Vår ref: 40547 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 31.10.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Saksvik</i>
<i>Student</i>	<i>Kristin Aaneland</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Sondre S. Arnesen

Kontaktperson: Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 33 48

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristin Aaneland [kristin.aaneland@gmail.com](mailto:kristin.aaneland@gmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Afdelingskontorer / District Offices:*

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uo.no](mailto:nsd@uo.no)  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kgre.svara@svt.ntnu.no](mailto:kgre.svara@svt.ntnu.no)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 40547

Vi kan ikke se at det behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Det ligger til grunn for vår vurdering at alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Personvernombudet legger videre til grunn at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.