

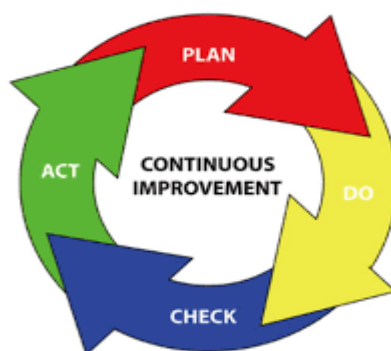
Høsten 2016

Endringsledelse i en kunnskapsorganisasjon

En kvalitativ studie om innføring av et kontinuerlig forbedringskonsept i en kunnskapsorganisasjon



Kontinuerlig forbedring – små steg for steg mot et felles mål



Mette Heggem

MASTEROPPGAVE I
ORGANISASJON OG LEDELSE
Spesialisering i innovasjon og
endringsledelse

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet

FORORD

Nå er tre og et halvt års studietid endelig ved veis ende, og masteroppgaven innbundet mellom to permer. Masteroppgaven markerer fullføringen av min mastergrad i Organisasjon og ledelse, med fordypning i Innovasjon og endringsledelse ved NTNU.

Det har vært noen tøffe år med studier ved siden av fulltidslederjobb. Likevel tre og et halvt år som har vært veldig lærerike. Det har vært kjekt og veldig spennende å endelig få lov til å fordype meg i ledelsetemaet som interesserer meg så mye.

Til tider har det vært tung og utfordrende i en travel hverdag. Men nå er jeg i mål og er utrolig glad og lettet. Jeg er uendelig takknemlig for at min arbeidsgiver har gitt meg anledning til å ta denne utdanningen. En stor takk til Universitetet i Bergen og til IT-avdelingen.

Tusen takk til mine kollega som stilte opp til intervju og gav av deres tid. Uten dere ville det ikke vært mulig for meg å gjennomføre oppgaven. Takk også til mine nærmeste kollega som har støttet meg og oppmuntret meg gjennom studietiden og ikke minst i forbindelse med masteroppgaven. En spesiell takk til Kjersti for godt samarbeid i løpet av disse årene, og interessante samtaler og diskusjoner.

Takk til min veileder Trond Kongsvik, for særdeles gode råd og innspill.

Takk til venner og familie som har heiet på meg i disse årene, og for at dere har vært forståelsesfulle når jeg ikke alltid har kunnet være tilstede.

Sist men ikke minst tusen takk til min mann Bjørn som hele tiden har hatt troen på meg, oppmuntret meg og heiet gjennom alle disse årene. Takk for at du har vært tålmodig og latt meg sitte i helger, kvelder og ferieperioder, og for at du har vært der i mine oppturer og nedturer.

Nå er jeg endelig i mål!

God lesning ☺

Bergen, august 2016

Mette Heggem

SAMMENDRAG

Hensikt:

Formålet med denne oppgaven har i første omgang vært å finne ut hva som kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en kunnskapsorganisasjon, med translasjonsteorien som bakteppe, og ved hjelp av øvrig valgt teori innen organisasjonsendring og endringsledelse. I oppgaven er kunnskapsorganisasjonen representert ved UiB med sin IT-avdeling. IT-avdelingen har startet et kontinuerlig prosjekt kalt «smart og smidig». Et annet formål har også vært at funn i forskningen forhåpentligvis kan hjelpe prosjektet og avdelingen videre med ny innsikt og nye innspill for å kunne lykkes med sitt «smart og smidig» prosjekt.

Bakgrunn:

Bakgrunnen er at vår avdeling står overfor mange nye krav og oppgaver som følge av føringer fra politisk hold, høyere hold i organisasjonen, fra våre brukere og på grunn av teknologiens utvikling. Derfor må IT-avdelingen finne måter å jobbe på som fører til mer effektivitet og frigjøring av tid til nye oppgaver. «Smart og smidig» prosjektet som bygger på Lean-tankegangen er derfor innført som et kontinuerlig konsept, noe som er viktig på grunn av stadig endringer i vår bransje. Masteroppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er som følger:

«Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?»

- I. Hvordan er de sentrale prinsippene i konseptet formidlet til de ansatte?*
- II. Hvordan er konseptet tatt imot blant ansatte?*
- III. Hvilke forbedringsområder kan identifiseres i prosessen med innføringen av konseptet?*

Metode:

På bakgrunn av oppgavens tema og problemstilling er det valgt et kvalitativ design. For å svare på studiens problemstilling, er delvis strukturerte intervjuer valgt som metode. Jeg har intervjuet fem stykker i organisasjonen, med representasjon fra de ulike gruppene deltakerne var delt inn i. Dette for å sikre et helhetlig inntrykk og innsikt i eventuelle ulikheter i forhold til motivasjon og forståelse. Jeg brukte en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene. Spørsmålene ble ikke sendt ut før intervjuet fant sted. I intervjusituasjonen ble det brukt lydopptak for å sikre at jeg fikk med meg alt informantene sa. I etterkant ble hvert intervju ordrett skrevet ned, gått gjennom og tolket. Til slutt ble mine funn tolket og drøftet i lys av valgt teori.

Resultater:

Innføringen av «smart og smidig» konseptet ble ikke sett på som en organisasjonsidé som måtte oversettes og tilpasses. Prosjektet fikk en tung start på grunn av manglende måltall og manglende forståelse i hele organisasjonen om at endringsprosessen er nødvendig og avhengig av alles bidrag. Likevel ble konseptet godt tatt imot og skapte et stort engasjement.

En del gode og positive resultater er synlig som en følge av prosjektet. Blant medarbeiderne er det ulik oppfatning av prosjektets status pr i dag. Noen formidler at det er i gang mens andre at det er stoppet opp. Gode informasjonskilder og fora for mottak av forbedringsforslag er savnet og viktig dersom en vil ivareta at prosjektet skal være medarbeiderdrevet.

For å kunne lykkes videre i prosessen er det viktig med endringsledelse i alle ledd av organisasjonen, og vise at en satser på prosjektet ved å sette av tid og ressurser. Ikke minst er det viktig med en forståelse av at prosjektet må få prioritet på bekostning av andre oppgaver og dermed må ledelsen hjelpe med å prioritet blant avdelingens oppgaver. Å tilegne seg kunnskaper innen translasjon og overføring av organisasjonsidéer, vil være en stor fordel for å ivareta riktig tilpasning til organisasjonens struktur og ikke minst kultur.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Innledning.....	3 -
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	3 -
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4 -
1.3 Konteksten for oppgaven: Organisasjonen og prosjektet.....	6 -
1.3.1 Gjennomføring av prosjektet.....	8 -
1.4 Videre oppbygging av oppgaven.....	10 -
2. Teoretisk utgangspunkt	12 -
2.1 Valg av teori	12 -
2.2 Organisasjonsendring	13 -
2.3 Endringsledelse	18 -
2.3.1 Motstand mot endring	19 -
2.3.2 Ledelse av endringsprosesser	21 -
2.4 Translasjoner og overføring av organisasjonsidéer.....	27 -
2.4.1 Hvorfor har etterspørselen etter organisasjonsidéer økt.....	28 -
2.4.2 Hvordan lykkes med overføring av idéer	29 -
2.5 Oppsummering teori.....	31 -
3. Metodisk tilnærming	33 -
3.1 Innledning metode.....	33 -
3.2 Metodisk tilnærming	33 -
3.3 Utvalg av informanter	37 -
3.4 Intervjuguide	38 -
3.5 Datainnsamling og analyse.....	38 -
3.6 Forske på egen arbeidsplass	41 -
3.7 Kvalitet i forskningen.....	43 -
3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	43 -

3.7.2 Troverdighet (validitet)	- 44 -
3.8 Ethiske betraktninger.....	- 44 -
4. Resultater og drøfting.....	- 47 -
4.1 Hva ble gjort og hvordan ble ting gjort	- 47 -
4.1.1. Oversetting av konseptet	- 47 -
4.1.2 Hvordan ble prosessen ledet.....	- 56 -
4.2 Engasjement og formidling av budskap	- 59 -
4.3 Mottagelse og forpliktelse	- 63 -
4.3.1 Motstand.....	- 69 -
4.3.2 Hvilke resultater kan identifiseres	- 71 -
4.4 Forbedringsområder som ble identifisert	- 76 -
5 Avslutning	- 83 -
5.1 Konklusjon og oppsummering	- 83 -
5.1.1 Hvordan er de sentrale prinsippene i konseptet formidlet til de ansatte?.....	- 83 -
5.1.2 Hvordan er konseptet tatt imot blant ansatte?	- 84 -
5.1.3 Hvilke forbedringsområder kan identifiseres i prosessen med innføringen av konseptet?.....	- 85 -
5.1.4 Konklusjon	- 86 -
5.2 Implikasjoner.....	- 88 -
Referanseliste:	- 90 -
Vedlegg 1	- 92 -
Vedlegg 2	- 95 -
Vedlegg 3	- 96 -
Vedlegg 4	- 97 -

FIGURLISTE

Figur 1 : IT-avdelingens organisasjonskart (forenklet).....	- 7 -
Figur 2 : "smart og smidig" sine faser	- 8 -
Figur 3: Demings sirkel for kontinuerlig forbedring.....	- 10 -
Figur 4: Lewins tre-steg modell for endring. Kilde: Jacobsen 2012, s. 184	- 21 -
Figur 5: Fire suksessfaktorer for vellykket gjennomføring av endring.....	- 26 -

TABELLISTE

Tabell 1: Sammenligning av Kotter og Lewin.....	- 24 -
---	--------

ENDRINGSLEDELSE I EN KUNNSKAPSORGANISASJON

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING

Temaet for denne oppgaven er endringsledelse og om hvordan vi som ledere formidler endringer ut i organisasjonen. Konteksten for oppgaven er universitetssektoren hvor jeg arbeider som mellomleder i organisasjonens IT-avdeling. Her har jeg studert innføringen av et prosjekt for kontinuerlig forbedring, som har et overordnet mål om bedre kvalitet i tjenestene og frigjøring av tid og ressurser som kan brukes til nye og påkrevde oppgaver. Ikke minst ønsker jeg å se på hvordan vi formidler hvorfor vi gjør endringene og dermed prøver å skape engasjement. Som leder har jeg et inntrykk av at vi ikke alltid klarer å skape dette engasjementet og denne forståelsen godt nok. Jeg har lurt på om det kan være grunnen til at vi som oftest møter på motstand når vi skal innføre noe nytt. Dette til tross for at vi jobber i en organisasjon som stadig må ta innover seg nyskapning og må gjøre forbedringer for å bli mer effektive og utnytte de ressursene vi har, fordi teknologien endrer seg raskt og våre brukere ønsker å ta teknologien i bruk. Vi har også en direktør og rektorat som er opptatt av å følge trender i tiden, i tillegg kommer det en del politiske føringer som gjør at vår avdeling stadig må tilby nye tjenester eller tenke nytt.

Kontinuerlig forbedring er et tema som får mye oppmerksomhet i vår organisasjon for tiden. I den forbindelse har vi gjort og skal gjøre en del endringer. Som en del av arbeidet med kontinuerlig forbedring på vår avdeling har vi startet et prosjekt kalt: «Smart og smidig». Prosjektet bygger på Lean-tankegangen som bl.a. handler om kvalitet- og prosessforbedringer, og hvordan rette fokuset over mot hva som skaper verdi for kunden eller brukeren. Lean går helt tilbake til 1980-årene og kjernen i konseptet er å lære hvor og når du skal investere energi som resulterer at du sparer tid og penger (Ries, 2011). Dette prosjektet er startet i seksjonen som er nærmest våre brukere, fordi det er her våre saker som blir meldt inn, først blir håndtert. Målet er å finne ut hvorfor vi har så mange av enkelte saker, hvorfor enkelte saker tar lang tid osv. Til slutt vil vi forhåpentligvis finne satsningsområder i vår organisasjon som kan forbedres. Det kan være rutiner, regler, manglende verktøy, manglende ressurser, manglende kompetanse, manglende feilsøking av rotårsak, for dårlige verktøy, subkultur som vanskeliggjør prosesser eller vanskeliggjør kunnskapsdeling osv.

Prosjektet bør lykkes fordi vi er i en fase nå hvor det blir stadig flere oppgaver tildelt avdelingen. Dette fordi det som nevnt over kommer føringer fra politisk hold, høyere hold i organisasjonen, fra våre brukere/kunder og ikke minst fra teknologiens utvikling som fører til flere bestillinger i form av nye og flere systemer og tjenester.

Tidligere erfaringer vi har hatt ved endringstiltak har vært alt fra stor begeistring og motivasjon for endringen, underskriftskampanjer mot endringene, misnøye som fører til mumling i korridorene til å bare fortsette som før, uten å bry seg om endringene. Endringene kan være alt fra nytt system for å bedre arbeidshverdagen, til små justeringer i organisasjonen for å være i bedre stand til å takle de utfordringene og endrede behov som allerede er der, og som vi ser kommer fremover.

Fra egen erfaring som ansatt, før jeg ble leder, opplevde jeg at endringene som ble gjennomført skapte umiddelbart en irritasjon i meg. Spørsmål som skal vi endre oss nå igjen, hvorfor, hva er vitsen med det, hva vil de oppnå med det, meldte seg raskt. Når jeg selv ble leder fikk jeg en mye mer forståelse for hvorfor endringer var viktig og spesielt i en organisasjon som jobber med IKT ¹, og de stadige endringene som skjer innenfor dette feltet. Endringsarbeid ble spennende og det å jobbe med planlegging av endringer skapte et stort engasjement i meg.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å forske på hva som gjør at vi møter denne motstanden, når vi gjennom både teori og erfaringer vet at dette skjer (Kristensen mfl, 2003; Amundsen og Kongsvik, 2010; Ljungström, 1997; Jacobsen og Torsvik, 2007). Hvorfor klarer vi ikke forberede oss godt nok? Hvorfor klarer vi ikke å informere eller forankre inn idéen i organisasjonen? Handler det om at vi ikke klarer å lære av tidligere prosesser eller tidligere gjennomføringer? Handler det om måten vi innfører nye prosesser i organisasjonen på? Jeg har valgt å fokusere på teorier som translasjoner (overføring av gode idéer fra en organisasjon til en annen), endringsledelse, ledelse av endringsprosesser og motstand mot endring.

1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

I denne oppgaven har jeg valgt å belyse følgende hovedproblemstilling:

¹ IKT – Informasjons- og Kommunikasjonsteknologi

Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?

For å avgrense oppgaven har jeg valgt å se på følgende forskningsspørsmål:

- I. Hvordan er de sentrale prinsippene i konseptet formidlet til de ansatte?**
- II. Hvordan er konseptet tatt imot blant ansatte?**
- III. Hvilke forbedringsområder kan identifiseres i prosessen med innføringen av konseptet?**

Årsaken til at jeg ønsker å undersøke dette er at jeg ønsker å finne ut om det er grunner til at vi ved mange endringer som innføres, må bruke mye tid og krefter på reaksjonene som kommer. Jeg ønsker å finne ut bakgrunnen for at det skjer og om det er mulig å gjøre noen grep for å kunne unngå å bruke tid på dette, og heller konsentrere oss om selve endringene og skape motivasjon og engasjement i forhold til disse. I forbindelse med mitt valgte case som er en kontinuerlig prosess hos IT-avdelingen (ITA), håper jeg på funn i forskningen som prosjektet kan ha nytte av, som ved å gjøre noen tilpasninger eller ved å forhåpentligvis kunne ta i bruk ny kunnskap vil kunne gjennomføre endringer uten for mye misnøye og motstand. Et ønske er også at funn i forskningen kan føre til at selve prosjektet vil kunne få nye innspill for å lykkes med sin Lean-overføring, noe som også kan være verdifullt for andre organisasjoner.

I en kunnskapsorganisasjon er kunnskap og arbeidskraft den kritiske suksessfaktor, og leveransen skjer gjennom unike tjenester og produkter i tett samarbeid med kunden, eller brukeren av IKT tjenester i ITAs tilfelle. Det innebærer at de ansatte i stor grad eier de viktigste produksjonsmidlene som spiller en sentral rolle for produksjonen og verdiskapningen, i og med at det er deres unike kompetanse som former kunnskapsbedriften. De ansatte er spesialister som utfører sitt arbeid med stor grad av selvstendighet, og kan derfor ikke lett erstattes eller overta andres oppgaver. Det er ikke lett å få en kunnskapsorganisasjon til å arbeide for kollektive mål, da en har lett for å kun se sitt fagfelt og ikke hele organisasjonens behov. Medarbeidere som jobber så selvstendig og dermed er veldig preget av autonomi, er ofte ikke lett å lede og heller ikke så lett å motivere til endring av samme grunn som over.

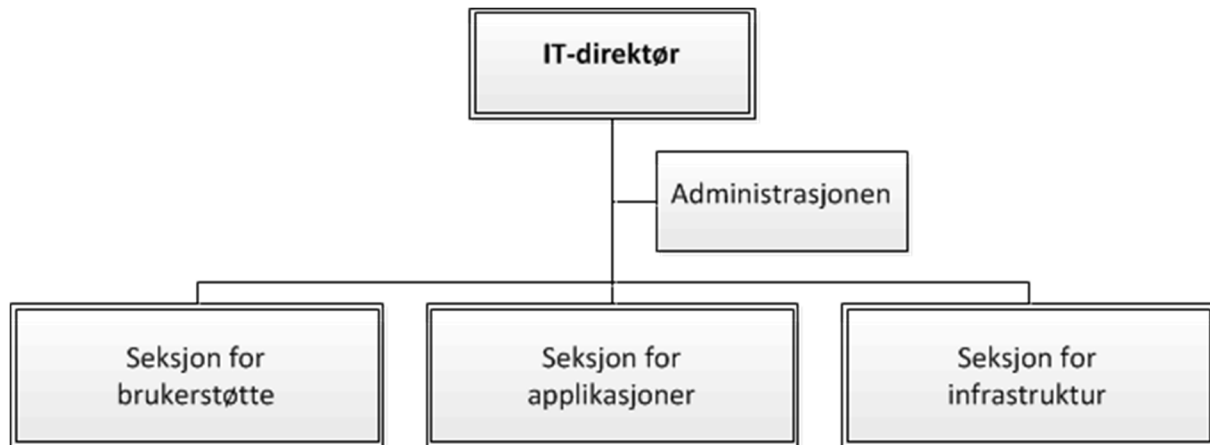
1.3 KONTEKSTEN FOR OPPGAVEN: ORGANISASJONEN OG PROSJEKTET

Universitetet i Bergen (UiB) er et mellomstort europeisk universitet med vel 3600 ansatte og ca. 14800 studenter. UiB er både et lærested og en forskningsinstitusjon, organisert i seks fakulteter med rund 40 institutter og faglige sentre. I 2013 fikk UiB nytt rektorat som hadde store ønsker i forbindelse med å videreutvikle universitetet. De stilte til valg med følgende valgplattform:

Vi vil forme samfunnet gjennom kunnskap. Som et internasjonalt anerkjent forskningsuniversitet vil vi være en sentral premissleverandør av fremtidens kunnskapssamfunn (Universitetet i Bergen, 2014).

Videre i valgprogrammet skriver de at UiB skal fremstå som et offensivt, utadvendt og samfunnsengasjert universitet, som skal bringe frem kunnskap og innsikt gjennom nyskapende og kreativt forskning og gjennom forskningsbasert og studentaktiv undervisning. De ønsker at kandidater fra UiB skal være viktige bidragsytere ved å være med å forme fremtidens samfunn, noe de mener de bedre kan være i stand til ved at UiB tar i bruk og utvikler ny kunnskap. De ønsker bl.a. å etablere en digital undervisningsarena som skal gjøre UiB til en attraktiv utdanningsinstitusjon for både studenter og lærere. Det innebærer at de ønsker aktivt å bruke digitale verktøy, økt bruk av bilder, lyd og film for å fremme læringsutbytte og ta i bruk og videreutvikle digitale plattformer for innlevering av oppgaver, rapporter og eksamen. Ikke minst innebærer det tilrettelegging for digital eksamen (Universitetet i Bergen, 2014).

Den sentrale IT-avdelingen (ITA) på Universitetet i Bergen (UiB) tilbyr standardiserte IKT-tjenester som skal støtte brukerne med å utføre sine daglige oppgaver. ITA leverer et bredt spekter av IKT-tjenester, og har ansvar for infrastruktur, applikasjoner og brukerstøtte. Avdelingen består i dag av ca. 100 faste stillinger. I tillegg er det 50 studenter ansatt som IT-assistenten i deltidsstillinger, som har ansvar for brukerstøtte for studenter og ansvar for undervisningsrom. Avdelingen er ledet av en IT-direktør og er inndelt i 3 seksjoner; Seksjon for brukerstøtte, seksjon for applikasjoner og seksjon for infrastruktur. I tillegg er det en egen administrasjon og 4 lærlinger. Hver av de tre seksjonene er delt inn i grupper med faglige ansvarsområder.



Figur 1 : IT-avdelingens organisasjonskart (forenklet)

Opphavsrett: IT-avdelingen, UiB

Digitalisering av UiB var en av de store oppgavene rektoratet først tok fatt på etter at de var valgt til å styre UiB. For å møte disse utfordringene satte ITA bl.a. i gang med et prosjekt kalt «smart og smidig». Dette er en del av en kontinuerlig forbedring som handler om å gjøre små endringer med kunden som fokus. Spørsmål som: Hva av det vi gjør skaper verdi for våre kunder og brukere? Hvordan kan vi gjøre det bedre? var noen av spørsmålene avdelingen var opptatt av. For å komme i gang med prosjektet ble det leid inn et konsulentselskap som skulle gi opplæring i Lean-metodikken, samt noen verktøy som kunne brukes. Ved starten av dette prosjektet var det et bevisst valg at det ble betegnet som kontinuerlig forbedring og ikke som endring. I utgangspunktet ønsket ITA at brukerne ikke skulle ha behov for å kontakte avdelingen fordi ting bare skal virke. For å finne problemene og for å lage de riktige løsningene, er vanlig tilnærming å identifisere problemet, finne en rask løsning for å løse situasjonen der og da (brannslukking), for så å konstatere at problemet dukket opp igjen. Da er det veldig lett å prøve å finne noen å skyld på, og dermed er en inne i en ond sirkel. En mer foretrukket tilnærming (A3-metodikk) som ITA lærte av de innleide konsulentene gjennom «smart og smidig» prosjektet, er å finne problemet, forstå rotårsaken til problemet (hvorfor oppstår problemet) isolere problemet og fikse det, valider løsningen med data og til slutt implementere en varig løsning sånn at ikke problemet oppstår igjen. På den måten vil en på sikt kunne frigjøre tid til å gjøre andre ting, ved at saksmengden går ned. Den frigjorte tiden kan f.eks. brukes til å lage bedre informasjon og bruksanvisninger på web, sånn at kunden og brukerne selv kan finne den informasjonen de trenger. Eller en kan lage gode selvbetjeningsløsninger så brukerne selv kan installere de programmene de ønsker mv. Dette

vil føre til mindre henvendelser til avdelingen og dermed enda mer frigjort tid. På lang sikt vil en da være i stand til å komme i forkant av våre kunder og brukeres behov, ved at en har tid til å tenke fremover og se på hva som kommer av teknologi og teste og tilrettelegge dette før brukerne tar det i bruk. Noe som føre til enda færre henvendelser og dermed frigjøring av mer tid. Denne spiralen er mye mer positiv og kan muligens føre til at en kan komme dit hen, at ting bare virker og brukerne og kundene ikke trenger å kontakte avdelingen.

1.3.1 GJENNOMFØRING AV PROSJEKTET

Før dagens «smart og smidig» prosjekt fikk sin form, hadde avdelingen hatt et møte 12. juni 2014 hvor temaet var kontinuerlig forbedring. Her ble det tatt opp hvordan jobbe smartere og mer smidig. Mulig dette var inspirasjonen til prosjektets navn. En av Norges dyktigste Lean-ekspert var leid inn.

Dagens «smart og smidig» prosjekt ledes av to gruppeledere. I utgangspunktet skulle de koordinere arbeidet i oppstarten mellom konsulentene og gruppene, samt få opp engasjement og driven mv. Det ble ikke sagt noe om hvor lenge de skulle jobbe med dette. Ut på høsten 2015 ble det tydelig at det fremdeles var behov for at noen holdt i prosjektet og dermed ble prosjektlederne «smart og smidig» generaler og fikk i oppdrag å drive prosjektet videre.

Etter et anbud hvor flere leverandører var inne med tilbud, ble et konsultentselskap valgt ut til å bistå ITA i utforming, implementering og innføring av et rammeverk for kontinuerlig forbedring. Hovedfokuset var kvalitet- og prosessforbedringer. Bistanden konsultentselskapet skulle bidra med var å gjøre avdelingen og de ansatte i stand til å drive arbeidet videre selv, men det var ønskelig med støtte i den innledende fasen og dermed viktig med metode og kompetanseoverføring. Det overordnede målet med prosjektet er å bedre kvaliteten i tjenestene og frigjøre tid og ressurser, som kan brukes til nye og andre oppgaver. Kultur og holdninger er også viktige elementer, med fokus på verdi for kundene.



Figur 2 : "smart og smidig" sine faser

To konsulenter var involvert i starten, med oppstart 28. oktober 2014. Disse ble presentert på et allmøte for hele avdelingen 1. oktober 2014, sammen med prosjektets faser som vist i figur 2 over. På allmøte ble alle informert om hvorfor prosjektet skulle startes og at det skulle være medarbeiderdrevet. Konsulentene var engasjert for en periode på 6-8 måneder. Det første de

gjorde var å intervju noen ansatte for å bli bedre kjent med avdelingen, for å forstå hvordan hverdagen var og hvilke utfordringer avdelingen hadde. Dette ble grunnlaget for det videre arbeidet, bla. en «Brunpapir-workshop»² som tok for seg arbeidsflyten i avdelingens brukerstøttesenter, samt flyten mellom seksjonene på IT-avdelingen. Workshopen var åpen for alle på IT-avdelingen som ville delta. For å sikre at det kom noen i det hele tatt og som hadde satt av hele dagen for å være med, ble det sendt invitasjon til noen ansatte på ITA. Kick-off for prosjektet ble holdt en måned senere, hvor hele avdelingen deltok. Den valgte metodikken A3³ ble gjennomgått. Det er en systematisk tilnærming til problemløsning, en prosess for å løse et problem og et veikart mot en fremtidig tilstand. Det videre arbeidet har derfra vært å finne de største utfordringene til avdelingen. «A3-grupper» er opprette for de aktuelle problemstillingene. Navnet «A3-gruppe» er brukt fordi A3 metodikken blir anvendt. Gruppene rapporterer til prosjektlederne som igjen rapporterer til ITA sin ledergruppe som er prosjekteier. Som nevnt tidligere startet prosjektet i en av seksjonene på avdelingen, videre plan er at de to andre seksjonene også skal involveres. Det innebærer at arbeidsformer og rutiner blir gjennomgått med A3-metodikken, for å finne nye og bedre måter å løse oppgavene på.

Konsulentene som var innleid presenterte A3 som en prosess for å løse et problem og et veikart mot en fremtidig tilstand. Det er et kommunikasjonsverktøy som sikrer at organisasjonen drar i samme retning. Et rapporteringsformat for prosjektstyring og en lagringsplass for fakta og kunnskap samt et grunnlag for knowledge management. A3 metodikken bygger på PDCA sirkelen til Deming, eller som på norsk heter PUKK. Plan – Do – Check – Act. (Planlegge – Utføre – Kontrollere – Korrigere) se figur 3 under. Systematisk forbedringsarbeid er en kontinuerlig prosess og blir derfor illustrert i form av en sirkel.

² «Brunpapir» er en metode for å beskrive situasjonene i dag og hvordan vi ønsker det skal se ut i fremtiden. Alle deltakere bidrar på lik linje, og gir en felles forståelse for prosessen og eventuelle forbedringer.

³ A3-metodikken har fått navnet A3 fordi det blir brukt et ark i papirstørrelsen A3.



Figur 3: Demings sirkel for kontinuerlig forbedring

Den 1. desember 2014 kom det mail fra direktører om at nå var vi i gang med «smart og smidig». Konsulentene hadde gjennomført intervjuer og samtaler. Det ble opplyst at det skulle holdes en brunpapirøvelse om 14 dager, hvor en skulle lete etter forenklings- og forbedringspunkter og at Kick-off var satt til 13. januar 2015. Direktøren oppfordret også alle til å følge med på prosjektets bloggside som skulle være «smart og smidig» sin nettside.

Etter at prosjektet hadde vart i litt over et år var det ikke masse som var postet på nettsiden til prosjektet. En del A3 grupper hadde vært gjennomført men ikke alle med resultater. Noen av avdelingens medarbeidere hadde vært involvert til da mens andre veldig lite. I januar 2016 ble det blåst liv i bloggen, i et forsøk på å forbedre informasjonen om forbedringsarbeidet mer jevnlig, og om det videre arbeidet med kontinuerlig forbedring. Dette ble gjort på bakgrunn av at prosjektet hadde erfart at dette arbeidet var mindre bra. De ansatte ble oppfordret til å komme med innspill eller ideer til prosjektlederne som hadde satt av torsdagen til «smart og smidig» dag.

1.4 VIDERE OPPBYGGING AV OPPGAVEN

Oppgaven består i det videre av fire hoveddeler:

I kapittel 2 har jeg presentert teori som beskriver konseptet kontinuerlig forbedring med Lean Six Sigma som sentralt. Kapitlet handler også om translasjonsteorien som jeg har valgt som bakteppe, og ikke minst om endringsledelse og organisasjonsendring som er relevant for oppgavens tema. I kapittel tre vil jeg gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. Videre i kapittel 4 vil jeg presenterer forskningsresultater fra innsamlede data fra diverse interne dokumenter og fra intervjuer jeg har foretatt. Mine funn er her tolket og drøftet i lys av

den relevante teorien jeg har presentert i kapittel 2. I siste og femte kapittel har jeg oppsummert og konkludert.

2. TEORETISK UTGANGSPUNKT

2.1 VALG AV TEORI

I denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i et case i egen organisasjon for å kunne belyse problemstillingen. Det er et prosjekt som bygger på Lean-tankegangen, nærmere bestemt Lean Six Sigma og handler om kontinuerlig forbedring. Lean Six Sigma promoterer som en systematisk tilnærming til lederstyrt, medarbeiderdrevet, kontinuerlig forbedring av verdikjeden (Nito-Kurshefte, 2014). Dette tenkes gjort gjennom å identifisere og fjerne all aktivitet som ikke gir verdi. På den måten kan organisasjonen skape mer verdi for kunden. Ved å ta i bruk denne tankegangen gjennom vårt prosjekt, ønsker vi å overføre kunnskap til en ønsket endret organisasjon som er mer skikket til å levere det våre kunder til enhver tid ønsker av tjenester, selv i en tid med knappe ressurser.

Jeg har valgt å se på translasjonsteorien (Røvik, 2007), for å undersøke hvordan IT-avdelingen har gått frem for å overføre Lean-tankegangen i egen organisasjon. Hvilke tilpasninger av konseptet er gjort og hvordan er det forankret i ledelsen? Overføring av kunnskap og vellykkede organisasjonsidéer, som f.eks. Lean, fra en organisasjon til en annen krever at en lager gode oversettelser og gjør tilpasninger. Å få til en suksessfull overføring til egen bedrift er ingen selvfølgelighet bare en følger en gitt oppskrift. Alle organisasjoner er ulike, både når det gjelder struktur men ikke minst når det gjelder kultur. I følge Jacobsen & Thorsvik (2007) er Edgard Schein sin definisjon av hva kultur, den mest refererte:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

(Edgard Schein, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Det blir hevdet at organisasjonskultur generelt kan defineres som et «fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for personer i en bestemt sosial sammenheng» (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisasjonskultur har vært studert siden 1920-tallet. Hovedgrunnen var en antakelse om at kultur var en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. En rekke studier har avdekket at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en

virksomhet er (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Kultur er basert på læring (Jacobsen & Thorsvik, 2007), og dermed er det lett for at dette aspektet blir glemt når organisasjonsidéer og praksiser blir forsøkt overført. God kunnskapsoverføring og fokus på hvordan lykkes med å lage gode oversettelser, kan være nøkkelen til suksess. Det kan være interessant å se hvordan ITA har oversatt og klart å formidle endringene og Lean-konseptet ut i organisasjonen, med translasjonsteorien som bakteppe. Først vil jeg gjøre rede for hva organisasjonsendring er, og deretter gå gjennom ulike perspektiver innen denne teorien. Videre gjør jeg rede for endringsledelse og hvordan lede endringsprosesser med fokus på hvordan unngå eller minske en eventuell motstand.

2.2 ORGANISASJONSENDRING

I følge Jacobsen og Thorsvik, (2007) har en organisatorisk endring skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. Det kan være endringer i oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi, men også endringer i selve strukturen til organisasjonen f.eks. hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres samt hvordan de kontrolleres. Endring av en organisasjon kan også innebære endring i kultur eller adferdsprosesser som f.eks. produksjon, kommunikasjon, beslutning og læring.

Jacobsen (2014) skriver at endring er blitt vanlig i alle organisasjoner og finner sted i alle sektorer og bransjer. Han sier også at dette er noe vi må forholde oss til og at vi ikke har noe valg. En definisjon på organisasjonsendring er: *En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt (Jacobsen, 2014).*

En annen definisjon Jacobsen (2014) har hentet fra en mye sitert artikkel av Andrew Van de Ven og Marshall Scott Poole (1995) er: «*Endring (..) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon*».

Organisasjonen har endret seg dersom den formelle strukturen er endret fra et tidspunkt til et annet, eller måten folk opptrer på er forskjellig på to ulike tidspunkter. Det viser at det er to sentrale elementer i endring; tid og objekt, et fenomen eller en tilstand.

Organisasjonsendring starter ikke av seg selv, den blir utløst av ulike drivkrefter. De fire hovedelementene kan oppsummeres i form av 4 spørsmål. Det første handler om **hvorfor** organisasjoner endrer seg, når utgangspunktet er at organisasjoner er stabile og forutsigbare? Hva er det da som starter endringsprosessen? Det andre er **hva** endres? Hva er forskjellig på de ulike tidspunktene og hvor omfattende kan endringen sies å være? Tredje spørsmålet

handler om **hvor** endringen skjer? Hvilken kontekst skjer endringen innenfor? Er det innenfor organisasjonsnivået eller i omgivelsene? Det siste spørsmålet handler om **hvordan** endringen skjer. Endringsprosessen må presiseres og beskrives. Er det hendelser over tid og hvilke aktører er involvert i endringsprosessen? (Jacobsen, 2014).

Med bakgrunn i den nevnte artikkelen til Van de Ven og Poole (1995) har Jacobsen (2014) gått gjennom ulike perspektiver om organisatorisk endring som fantes i den eksisterende litteraturen. Han fant fire hovedtyper perspektiver på ulike drivkrefter som representerte fundamentale forskjellige hendelser, og mekanismer som kunne forklare hvorfor endringer fant sted.

Det første perspektivet var *planlagte endringer* som har intensjon som drivkraft. Denne type endringer skjer fordi noen i organisasjonen ser et problem, setter seg som mål å løse dette, finner løsninger og iverksetter tiltakene. I ettertid evalueres endringen for å finne ut om endringen faktisk løste problemet. En slik type endring finner sted fordi noen ønsker å nå nye mål, og analytisk og rasjonelt går frem for å tilnærme seg endringen (Jacobsen, 2014).

På ITA forekommer slike endringer oftest i organisasjonens brukerstøttesenter. Her er det behov for å finne løsninger som gjør en travel arbeidsdag lettere å håndtere. Eksempler på slik endring kan være utvikling av verktøy som gjør det enklere å få oversikt over printerne på hele universitetet i forbindelse med feilsøking av et printerproblem, og som generere raskt og enkelt en sak for oss i saksbehandlersystemet. Eller det kan være et samarbeid mellom de som jobber med brukerstøtte og driftspersonell om å utvikle selvbetjeningsløsninger, som gjør det enklere for brukerne selv å installere programmer. Da går antall saker ned i brukerstøtteseksjonen som får frigjort tid til andre ting, samtidig som universitetets ansatte og studenter lettere får tilgang til programmer de ønsker å få installert og dermed en bedre brukeropplevelse.

Det andre perspektivet var endring som livssykluser, dette perspektivet har vekst som drivkraft. Van de Ven og Poole (1995) kalte dette alternativet for livssyklusmodellen. Endringer kan skje som et valg, selv om det som regel er en antagelse at organisasjonen endrer seg på en spesiell og forutbestemt måte. Endringene i dette perspektivet følger et spesielt utviklingsmønster som innebærer at endringer skjer ved at organisasjoner går gjennom noen faser i sin levetid. Et eksempel på dette perspektivet finnes ifølge Jacobsen (2014) hos Henry Mintzberg (1979). Når organisasjoner etableres, har de i mange tilfeller en ganske enkel og liten formalisert struktur med en leder (grunnleggeren), få regler og rutiner.

Etter hvert som organisasjonen vokser og det blir flere ansatte, er det behov for formelle systemer og rutiner for fordeling av oppgaver, ansvar og koordinering. Ved ytterligere vekst oppstår det ytterligere behov for formaliserte systemer og mer omfattende hierarkier bestående av flere ledd med mellomledere. Samtidig opprettes det administrative enheter. En slik endring i organisasjonens struktur blir det behov for etter hvert som organisasjonen går gjennom livsfaser knyttet til veksten (Jacobsen, 2014).

Det tredje perspektivet har endring som evolusjon, her er konkurranse om knappe ressurser drivkraften. Perspektivet henter inspirasjon fra Darwins teori om artenes utvikling. Som eksempel nevner Jacobsen (2014) sjiraffen. Sjiraffen utvikler ikke den lange halsen fordi den strekker seg etter bladene på toppen av treet, men det er de sjiraffene med lengst hals som får best tilgang til føde. Dermed er det disse sjiraffene som overlever og sender genene videre til neste generasjon. Over tid vil de med kort hals dø ut. Hvordan omgivelsen utvikler seg er viktig for endringer i sjiraffens form, fordi det er avgjørende om det er tilgang på næring eller ikke. Uten næring dør arten ut. I organisasjonsteorien er området eller markedet der organisasjonen konkurrerer om begrensede ressurser, også kalt «organisasjonsfelt» et sentralt begrep. Andre sentrale begrep i dette perspektivet er variasjon, utvelgelse og opprettholdes. Variasjon innebærer at organisasjoner som driver med det samme har ulike måter å organisere seg på. De som driver minst effektivt er de som er dårligst på å skaffe ressurser, og dermed vil forsøke å endre seg. Organisasjoner som er best tilpasset sine omgivelser, vil overleve konkurransen. Endringsprosessen i dette perspektivet er en form for naturlig utvelgelse ved at omgivelsene bestemmer hvem som overlever og hvem som forsvinner. De organisasjonene som signaliserer at de er «moderne» og «effektive», vil få mest støtte i omgivelsene og dermed bli opprettholdt. I dette perspektivet må organisasjoner tilpasse seg den utviklingen som skjer i sine omgivelser ellers risikerer de å forsvinne. Dette fordi en vil se organisasjonsendring som en refleksjon av de endringene som skjer i sine omgivelser. De organisasjonene som er best på å tilpasse seg sine omgivelser, vil overleve konkurransen, mens de som er dårligere tilpasset «dør» ut og nye organisasjoner kommer til (Jacobsen, 2014).

Universitetet som er case bedriften i oppgaven er et eksempel på en organisasjon i dette perspektivet. UiB konkurrerer om studenter som en knapp ressurs med andre utdanningsinstitusjoner. Med den raske utviklingen i forhold til teknologi og endringer som pålegges fra styresmaktene, erfarer nettopp nå UiB at det er viktig å tilpasse seg de endringene som skjer i samfunnet. Det innebære å se på fusjonering med andre i universitets

og høyskolesektoren (UH-sektoren), eller det innebærer å gå i gang med å digitalisere undervisning og eksamensavlegging. Et annet eksempel er samarbeidet de store universitetene har om skytjenester⁴. Dersom UiB sin IT-avdeling ikke ønsker å være med i dette samarbeidet kan en risikere at UiB blir akterutseilt kunnskapsmessig og teknologisk sett. Det kan igjen innebære at UiB sitt styre heller velger å kjøpe IT-tjenester et annet sted, som f.eks. i det nevnte samarbeidet om skytjenester. Det kan føre til at egen IT-avdeling legges ned. Derfor er det viktig og riktig at vårt rektorat og vår egen IT-direktør er en så aktiv aktør i forhold til det som skjer i våre omgivelser nå.

Det fjerde perspektivet handler om endring som dialektisk prosess. Det har interessekonflikt som drivkraft. Dette perspektivet henter inspirasjon fra Hegelianske antagelser om at utvikling i samfunnet skjer gjennom en stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. Maktkamp og politikk er viktige drivkrefter i dette perspektivet, fordi endringene er et resultat av maktkampen mellom ulike interesser. Endringene skjer som følge av konflikter og hvordan disse blir løst. Dersom maktkonsentrasjonen er sterk, vil den kunne drive gjennom endringer de ønsker så lenge de klarer å opprettholde sin maktbase. Endringene vil ofte skje som en følge av forhandlinger med et kompromiss som utfall, dersom maktforholdene i organisasjonen er lik. Det er ikke nødvendigvis den beste som vinne men den sterkeste. En kvitter seg med en sterk konkurrent ved å kjøpe opp konkurrenten og legge ned bedriften. Organisasjonen som blir lagt ned kan være bedre tilpasset omgivelsene, mer effektiv men likevel «dø». Dette fordi en sterkere part ønsket det. Dermed skjer endringer, men det er ikke alltid endringen er til det bedre (Jacobsen, 2014).

Som et femte perspektiv trekker Jacobsen (2014) inn endring som anarki. Her er det tilfeldigheter som er drivkraften. Dette perspektivet var ikke nevnt i Van de Ven og Poole sin artikkel. I dette perspektivet skjer endringer når en eller flere møtes med et sett av ideer. De har et problem de vil ha løst, et sett løsninger og tar en beslutning. Hvem som møtes, når og hvor vil være avgjørende for hvordan selve koblingen av problemer og løsninger skjer. Det er ikke den beste løsningen som skjer, men den som er tilgjengelig der og da. Hovedpoenget i dette perspektivet er at det er avgjørende hvor og når ulike aktører kobles som vil skape utfallet. Det gir en påminnelse om at endringsprosesser sjelden vil være enkle og lette å planlegge og forutsi.

⁴ Skytjeneste, nettsky, eller Cloud Computing, er en samlebetegnelse for alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på servere som står i eksterne serverpakker tilknyttet internett.

Jacobsen (2014) trekker frem en del ytre drivkrefter utenfor organisasjonens kontroll. Dette er teknologiske endringer som informasjons- og kommunikasjonsteknologi, endring i etterspørsel og marked, kundens og brukers etterspørsel endres, konkurranseforhold, nye aktører og politiske endringer som nye lover og regler. Alt dette er ytre forhold UiB de senere årene har stått overfor og kjenner veldig godt igjen. De politiske føringene i Strukturmeldingen fra regjeringen der universitet og høyskoler blir oppfordret til å fusjonere for å få et bedre tilbud, er et eksempel på politisk endring. Målet er mer rasjonell drift, bedre ressursutnyttelse, og ikke minst bedre forutsetninger for faglig utvikling. Det fører til en styrket kvalitet på utdanningen, og kvalitet på utdanningen gjør fagmiljøene sterkere. Vi i Norge konkurrerer om de samme studentene og forskningsmidlene som andre land. Det er selvsagt viktig for Norge at forskertalentene og dyktige studenter, velge Norge som studie- og forskningsland. Samtidig ønsker vi at de fremste institusjonene og bedriftene i utlandet skal velge norske institusjoner som sine samarbeidspartnere. Dette krever at vi har solide fagmiljøer med kvalitet i verdensklasse (Regjeringen.no, 2014). Det innebærer at Norge må ha en UH-sektor⁵ som evner å svare på de store utfordringene som kommer. Dette kan gjøres gjennom å samle kompetansen, ressursene og studentmassen på få men store universiteter og høyskoler, fremfor å fordele de (vanne ut) på flere små universitet og høyskoler rundt om i landet. I tillegg er brukerne blitt mer og mer bevisst på hva de vil bruke av teknologi, og er ofte de som tar ny teknologi i bruk før IT-avdelingen har fått rustet seg til å få teknologien til å virke mot sine systemer.

En IT-avdeling i seg selv, men spesielt en IT-avdeling i en kunnskapsorganisasjon må forholde seg til stadige endringer i sine omgivelser som nevnt over. Det er derfor viktig å prøve å se hva som kan gjøres annerledes for å få til mer med færre ressurser, eller i hvert fall ikke flere ressurser. Både for å følge med i trendene i tiden, men også fordi brukerne stadig har nye og flere ønsker og behov. Dette gjør at organisasjonen må se til hva andre har gjort, og det blir naturlig å prøve å sette i gang like tiltak i egen organisasjon som en ser andre har lyktes med. Det er derfor ikke uvanlig at IT-avdelinger stadig er i endring. Omstilling og endringer krever mye av de ansatte og det er derfor viktig med oppfølging og god ledelse. Hva er så endringsledelse?

⁵ UH-sektor = Universitet og Høyskole-sektor

2.3 ENDRINGSLEDELSE

Det er mange som har skrevet om endringsledelse over mange år. Fra 2008 til 2011 har det vært en trippel økning i sider på nettet som omhandler ledelse (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2011). Innenfor dette feltet ser vi tekster både med organisasjonsutvikling eller endringsledelse som merkelapp. Worleys & Cummings (2000) samt French et al. (1994) bruker organisasjonsutvikling som begrep i litteratur som publiseres som lærebøker (Klev & Levin, 2009). De samme forfatterne mener Kotter (1996) skriver at endringsledelse ofte inngår i tittelen på de bøkene som er skrevet for praktikernes marked, der en forventer å finne oppskrifter på hvordan utføre en vellykket endringsledelse.

Klev og Levin (2009) skriver om endringsledelse med fokus på ledelse av utviklingsprosesser i organisasjoner. Prosessene må kunne legge til rette for kunnskapsprosesser og lokal utvikling for å sørge for endringskapasitet. UiB er en kunnskapsbedrift og gjennom «smart og smidig»-prosjektet, prøver ITA å gjennomføre en endringsprosess som skal utvikle organisasjonen. Det er viktig å være rustet til det som forventes av avdelingen fremover, og da må avdelingen inneha endringskapasitet. Med endringskapasitet menes organisasjonens evne til å gjennomføre flere endringer for å sikre lønnsomhet på sikt, samtidig som den daglige driften går sin gang (Meyer & Stensaker, 2011). De samme forfatterne mener også at for å ha endringskapasitet må en ta i betraktning hvor mye tid og ressurser som er gått med til selve omstillingsarbeidet, og hvordan dette har gått ut over den daglige driften.

Klev og Levin (2009) skriver at endringsledelse er å mestre utviklingen av endringskapasitet i organisasjonen, og kunne iverksette og lede prosessen med utvikling av organisasjonen. De mener også at ledelsen i en organisasjon må mestre dagens oppgaver samtidig som de har beredskap til å kunne møte fremtidige strategiske utfordringer.

Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagentene⁶ utøver. Endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som innehar formelle lederposisjoner.

Endringsledelse kan også sies å være de handlinger endringsagentene utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endringen (Jacobsen, 2014).

For å få endringsprosessen i gang, gi den et «momentum» er det viktig å utøve ledelse i starten av prosessen (Jacobsen, 2014). Det å mestre endringer og lede endringer er blitt en

⁶ Endringsagenter er aktører i organisasjonen, enten det er eier, leder eller ansatt, som initierer endringsprosessen. Dvs. mennesker eller grupper som ønsker endring for å forbedre og som har en ide om at endring er nødvendig. (Jacobsen, 2014)

viktig egenskap hos ledere med suksess i moderne organisasjoner (Kristensen, Solstad, Hegerberg, & Petersen, 2003). Forfatterne mener at å lede er et nøkkelord i endring. Det innebærer å ha kontroll, peke ut en retning og i etterkant håndtere resultatene. Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver at endring ikke er lederens viktigste oppgave, men en av de viktigste. Det å drive frem en endring uten at den formelle ledelsen «er med på laget», mener Jacobsen (2014) vil mest sannsynlig skape store problemer. Dette fordi den formelle ledelsen sitter på den formelle myndigheten og i tillegg kan den utøve en symbolsk makt ved å gå foran med et «godt eksempel» (Jacobsen, 2014). Endringsprosessen må forankres i ledelsen. Det er viktig at toppledelsen går foran som et godt eksempel. En leder er alltid en som viser vei, er et forbilde (Ljungström, 1997). Dette mener jeg er et veldig viktig poeng og jeg kan kjenne meg igjen ved at eget engasjement blir større når ting blir frontet direkte fra den øverste ledelsen kontra f.eks. endringsagentene. Det blir så mye mer synlig at dette er noe avdelingen virkelig ønsker å satse på, når det er toppledelsen som fronter endringen. Vi har også sett eksempler i egen avdeling at når direktøren sender ut mail om hva vi skal prioritere nå, blir det med en gang enklere å samarbeide om den spesielle oppgaven på tvers av avdelinger, til tross for at det er travle tider og dette samarbeidet har vært prøvd før, men avvist med at det ikke er tid. Det viser at når en beslutning kommer fra toppledelsen forplikter det mer nedover i organisasjonen.

2.3.1 MOTSTAND MOT ENDRING

De aller fleste som har jobbet med endringsarbeid, har opplevd at endring oftest møtes med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er ikke vanskelig å forstå hvorfor det skjer, når en ser at motstand mot endring kan oppstå fordi de ansatte har behov for å holde fast på en kjent virkelighet som de opplever som trygg. Det kan også oppstå fordi de ansatte ikke føler de blir hørt eller sett, og ikke minst verdsatt (Ljungström, 1997). En annen grunn kan være at de ikke forstår prosessene som skjer, at vi som ledere ikke klarer å formidle godt nok ut i organisasjonen hvorfor vi gjør endringene. Jeg har en fornemmelse av at vi som ledere «glemmer» å gå tilbake til et tidligere stadium av prosessen, sånn at vi kan være på linje med våre medarbeidere når vi skal prøve å formidle prosessen vi står overfor, videre nedover i organisasjonen. Det kan virke som vi «glemmer» den empatiske handlingen, det å klare å sette seg inn i andres sted fordi vi har kommet så mye lengre i prosessen selv.

I følge Kristensen et al. (2003), er holdninger til endringer en viktig faktor i forbindelse med engasjement for endringene. Forfatterne skriver at det ofte blir påpekt at det er motstand mot å endre seg, som ligger bak motstand mot endring. Folk flest motsetter seg ikke selve endringen

men opplevelsen av hva endringen gjør mot de, eller for de. Dette er avgjørende for om de blir begeistret for endringen eller går i forsvar. De ansatte må lære seg å gå fra det kjente til det ukjente (Kristensen et al., 2003), fordi endring innebærer alltid en overgang fra noe til noe annet. Dette er ofte forbundet med usikkerhet og utrygghet. Denne psykologiske prosessen som rører ved mennesker, vil også berøre og påvirke de som også ser på endringen som udelt positiv. Det kan være sterke reaksjoner som oppstår pga. brudd på psykologiske kontrakter⁷, som kan innebære endring i arbeidsoppgaver, lønn og status mv. Det oppleves som tap og savn (Meyer & Stensaker, 2011), samtidig som de anstrenger seg for å akseptere det nye. En vanlig feil ledere gjør er å undervurdere denne virkningen endringer har på andre (Kristensen et al., 2003). Dette tenker jeg kan ha med evnen eller mangelen av evnen til å sette seg inn i andres situasjon, det som nevnt over kalles empati.

En rekke forskning bygger på Lewins (1951) teori om endring. Forståelsen for endring som en prosess i tre steg er et av konseptene som er særlig viktig: Opptining, endring og innfrysing. Reaksjonene på endringen går fra en normaltilstand til en form for ubalanse og videre til en omdefinert normalitet (Amundsen & Kongsvik, 2010). De samme forfatterne forklarer også motstand mot endring som manglende endringsberedskap⁸ blant de ansatte. Dette fordi endringen kan oppleves som unødvendig og at organisasjonen ikke har kapasitet til å håndtere endringen.

Motstanden kan deles i flere grupper. Noen yter aktiv motstand, andre mer passiv motstand. Sistnevnte kan reagere med oppgitthet, taushet, likegyldighet, sykdom eller annet fravær (Ljungström, 1997). Samme forfatter skriver også at det kan være vanskelig for en organisasjon å fange opp de passive motstanderne. Likevel er det viktig å gjøre det, fordi de ellers kan bli en energilekkasje. Dersom en ikke reagerer på denne gruppen vil det ha samme virkning som en eventuell reaksjon ville hatt. Dersom de ansatte inntar en passiv atferd som BOHICA – (Bend over, here it comes again), innebærer det at de har distansert seg helt fra endringen. Det indikerer at de har vært gjennom lignende endringer før uten at de så noe godt komme ut av den, og nå er det på an igjen. De har like lav forventning til denne endringen

⁷ Psykologisk kontrakt – et sett uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de formelle lederne og andre i organisasjonen. (Shein (1980) gjengitt av Amundsen & Kongsvik (2010))

⁸ Endringsberedskap – begrep som omhandler motivasjon for endring i en organisasjon og betraktes som en tilstand hvor endringen får støtte eller ikke. Lav endringsberedskap innebærer stor motstand. (Amundsen & Kongsvik, 2010)

som de foregående. En slik holdning vil gjøre det vanskelig å få gjennomført endringen, og viser at det er lite endringskapasitet i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011).

Hvordan kan en så forhindre at motstanden oppstår eller begrense den? Da kan ledelse av endringsprosesser være et nøkkelord.

2.3.2 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER

Gestaltpsykologen Kurt Lewin (1947) har skrevet mye om planlagte endringer ifølge Jacobsen (2014). Lewin hadde som utgangspunkt at alle individer og sosiale systemer søkte mot stabilitet noe som innebærer at en har forutsigbarhet i det en driver med. Han utviklet teorien om «sosiale kraftfelt», som handler om at man står overfor både drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter påskynder endring mens motkrefter prøver å opprettholde stabilitet. Det er derfor viktig for endringsagentene å gjøre drivkreftene i en endringsprosess sterkere enn motkreftene. Lewin utviklet en tre-steps-modell for endring. De tre stegene er som følger: 1. Opptining (unfreeze) – 2. Gjennomføring (change) - 3. Nedfrysing (refreeze). Opptining gjenspeiler nåtiden og handler om at en må gjøre organisasjonen klar for endring ved å «tine» den eller gjøre den moden for endring, mens gjennomføring representerer tiltakene eller handlingene en tenker å gjennomføre. Til slutt har vi nedfrysing som en fremtidig tilstand, som innebærer at når vi har fått den «nye» organisasjonen slik vi vil, fryser vi den i den ønskede tilstanden (Jacobsen, 2014).



Figur 4: Lewins tre-steg modell for endring. Kilde: Jacobsen 2012, s. 184

En variant av de samme tre stegene hentet fra en artikkel basert på ledelse av endring har følgende steg: 1. Unfreeze - nåværende nivå av ytelse. 2. Moving – til et nytt nivå og 3. Freezing – tilstand på et nytt nivå (Rose, 2002).

I den første fasen, steg 1, erkjenner organisasjonen at de har et behov for endring. Det kan være i forbindelse med at ledelsen har foretatt en SWOT-analyse og funnet sine trusler og muligheter. Ut fra dette kan ledelsen skissere en krise for å beskrive truslene og mulighetene som de ansatte enda ikke har oppfattet. I den neste fasen defineres endringene som skal

gjennomføres, det velges ut strategier og nye løsninger prøves ut. Når disse løsningene tilfredsstillende organisasjonens målsetting, trer endringsprosessen inn i tredje og siste fase. Det er viktig at alle tre faser gjennomføres for å få en vellykket endringsprosess, men også for å unngå å møte på for mye motstand eller passivitet.

Det hevdes også at en av de enkleste måtene å havne i trøbbel på når en introduserer en endring eller jobber med endringsledelse, er å prøve å innføre endringen for raskt. Endring tar tid (Andre, 2013). Samme forfatter skriver også at mange menn og kvinner rundt i organisasjoner i dag har forstått at endringer er konstante og når en jobber med endringer er det å endre kulturen det viktigste. Dette skriver han videre er takket være Lewins arbeid for mange år tilbake. Andre (2013) skriver også at Kotter (1996) når han laget sin åtte trinns modell, skrev at endring kan ta 5-10 år så en måtte ikke ta seieren på forskudd. For å få suksess måtte en være tålmodig.

John P. Kotter var en professor ved Harvard Business School som har utviklet en modell for å lede endringer, den er basert på åtte steg for å lykkes med endring. Kotter er antagelig den mest refererte forfatter når det gjelder endringsledelse (Klev & Levin, 2009). I følge Klev og Levin har Kotter utgitt to bøker som har fremstått som både sentrale i og betegnende for endringsfeltet. Det er henholdsvis «Leading change» (1996) og oppfølgeren «The heart of change» (2002). Kotter hevder at svært mange endringer mislykkes fordi det ikke er mobilisert en sterk nok allianse bak endringen. Alliansen må inneholde de mest sentrale formelle makthavere i organisasjonen, og topplederne utgjør alltid kjernen i gruppen (Jacobsen, 2014). Dette får meg til å tenke på boken Kotter har skrevet sammen med Rathgeborg, som heter «Our Iceberg Is Melting» (Kotter & Rathgeborg, 2006). Det var en utrolig fasinerende bok som er en enkel fabel om det å gjøre det bra i en verden i endring. Boken basere seg på Kotters åtte punkter og viser hvor viktig disse er for å få til den ønskede endringen. I bokens tilfelle var det viktig å få alle pingvinene til å flytte til et annet isberg før deres eget smeltet og brakk i flere deler. Dette var ikke lett, fordi pingvin-kolonien hadde bodd der bestandig og dette var livet, de skulle aldri flytte noen steder. For uten å ikke se behovet for endring som den ene pingvinen Fred hadde gjort, gjennom sin nysgjerrighet og evige studier av isberget og havet, var ikke pingvinen Fred i noen posisjon til å si noe eller bestemme hva pingvin-kolonien burde og skulle gjøre. Sammen med en alliert med maktposisjon klarer han å få flyttet kolonien til et annet sted. Boken tar oss gjennom Kottes åtte punkter og gjør det enklere for oss å forstå hvorfor alle punktene er viktig å følge for å få suksess i endringsarbeidet. Dersom en tar snarveier og hopper over et punkt eller to mener

Kotter er en sikker død for endringsarbeidet noen som blir bekrefter i Rose (2002) sin artikkel som nevnt tidligere.

Kotters (1996) åtte punkter for suksessfull endring er:

1. Skap en følelse av nødvendighet for endring
2. Etabler en koalisjon av villige som vil støtte endringen
3. Utvikle en strategi og visjon for tiltaket – for ledelsen
4. Kommuniser visjonen ut og ned i organisasjonen
5. Gi makt til de ansatte – betyr få de til å delta og involvere seg
6. Vis frem kortsiktige resultater
7. Konsolider stillingen og sørg for mer endring
8. Forankre endringen i en ny bedriftskultur

Kotter og Lewin sine modeller har mye det samme budskapet (se tabell 1 under). Kotters første element er «defrost the status quo», lederne måtte skape en forståelse for at endring var nødvendig, og den måtte være god, gjennom å skape en form for hastverk eller krise (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De fire første stegene i Kotters modell handler om første steg i Lewins modell, det å tine opp organisasjonen og gjøre den klar til selve endringen. Etter at ledelsen har skapt en forståelse i organisasjonen om at endringen er viktig og riktig, må ledelsen ha klar en visjon om veien videre. Dette fordi, når de ansatte har akseptert krisen, ønsker å vite hvor de skal og vises veien til en bedre fremtid. I følge artikkelen nevnt over (Rose, 2002), viser Kotters eksperimenter at 50 prosent av endringene feiler på dette punktet. Organisasjoner klarer ikke å ha, eller har ikke nok, fokus på at endringer er viktig og at det haster. For å få til endringer er det viktig å få organisasjonen til å forstå at nåsituasjonen er farligere enn det ukjente som venter oss fremover (Rose, 2002). Samme artikkel understreker også hvor viktig det er med ledelse av endringsprosesser. Det vises til et gammelt ordtak som sier at du kan lede hestene til vannet, men du kan ikke tvinge den til å drikke. Dette ordtaket er gjort om for å understreke betydningen av ledelse i en endringsprosess. For når en skal få hesten til å drikke vannet innebærer det å få hesten til å endre sin oppførsel som krever lederskap, i motsetning til å lede den til vannet som er en kontrollert oppgave. Det kjente sitatet er omskrevet i artikkelen slik: «You can manage a horse to water, but you must lead it to drink.» Her må en selvsagt være oppmerksom på at i engelsk talende land har de både «managed» og «lead» som begge betyr å lede. Å få hesten til vannet krever management, mens å få hesten til å drikke krever lederskap. Management dreier seg om å styre som

innebærer å fatte beslutninger om organisering, arbeidsdeling, ressursallokering og investering, forutsetter at leder har makt og evnen til å kontrollere andres atferd også mot deres vilje. Lead handler om lederskap som evnen til å håndter folk og innebærer å motivere andre til å bidra. Altså skape oppslutning om målrettet arbeid gjennom å gjøre det meningsfylt, sånn at en skaper resultater ved å hjelpe andre mot et felles mål. Lederskap er veldig viktig når en jobber med medarbeidere med autonomi som i en kunnskapsbedrift. Dette omskrevne ordtaket mener jeg beskriver utfordringen i endringsprosessen veldig godt og ikke minst betydningen av hvor viktig det å lede mennesker når det handler om å endre deres oppførsel.

I tabellen under har jeg valgt å sammenligne Kotters åtte punkter og Lewins tre steg for suksessfull endring, for å demonstrere likhetene som er beskrevet over.

Tabell 1: Sammenligning av Kotter og Lewin

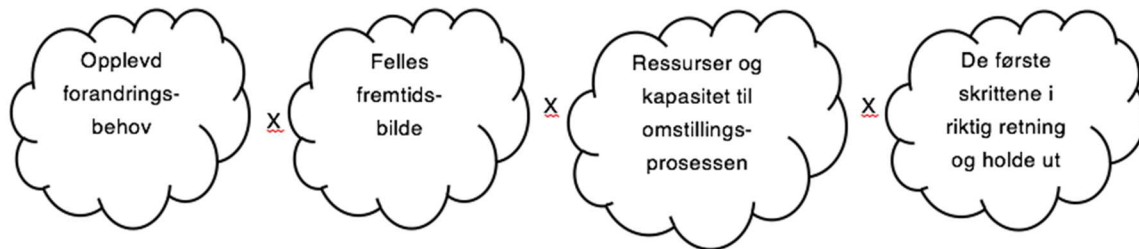
Kotter (1996)	Lewin (1947)
1. Etablere en følelse av at det er behov for endring, en kriseforståelse.	1. Løse opp strukturer som opprettholder nåsituasjonen
2. Danne en alliansegruppe med påvirkningskraft.	
3. Lag en tydelig visjon.	
4. Kommuniser visjonen.	
5. Involver de ansatte.	2. Endre
6. Sette opp delmål og vis resultater	
7. Opprettholde momentet.	3. Stabilisere
8. Forankre endringene i kulturen.	

Når vi ser på tabellen over kan vi se at de ulike stegene til en viss grad er veldig like. Det kan se ut som Kotter sin modell har en mer detaljert fremstilling enn Lewin sin modell. Den inneholder delmål som må gjøres før en går videre. Eksempel på det er at når Lewin sin modell har som steg to å endre, går Kotter mer detaljert til verks å sier at en må involvere de ansatte og sette opp delmål. På den måten kan Lewin sin modell virke litt for enkel selv om vi forstår at prinsippene er mye det samme. Lewin sin modell har ifølge Andre (2013) blitt kritisert for å være for simpel, men lett å forstå (Andre, 2013).

Andre (2013) introduserer en ny modell, som tar med noe som Lewin hintet om men ikke fullt ut forklarte, og som Kotter adresserte men ikke detaljert nok. Denne modellen tar hensyn til at endringer alltid er med oss og alltid kommer til å være en del av det ledelse handler om. Endringer må brytes ned i små deler som er små nok til å kunne hanskkes med, på denne måten er endringene lettere å forstå og mindre kompliserte. Det er også viktig at alle i organisasjonen forstår hva endringen innebærer, dermed må endringen brytes ned i mindre deler så det blir lettere å forstå og måles. Organisasjoner i dag er stadig i endring som skrevet tidligere i oppgaven. De endrer stadig strategi, ledelse, det komme nye folk inn i organisasjonen og ikke minst kommer det stadig ny teknologi. Siden organisasjoner er i stadig endring er det også viktig at vi planlegger at vi må endre oss konstant også (Andre, 2013). Med det mener Andre (2013) at en er ikke ferdig selv om en følger Lewin sine steg, ved å følge Kotter sine til en viss grad, men det steges som mangler ifølge Andre er å repetere (Plan – Do – Stabilize – Repeat). Repetering er viktig for ikke å havne tilbake til utgangspunktet igjen, selv om en har vært gjennom steget som stabiliserer og fryser den nye organisasjonen i den nye formen en ønsker. Det er alltid en viss fare for at motstand vil oppstå, motstand mot at endringen skal bli permanent, for å forhindre det er ifølge Andre (2013) kommunikasjon viktig. Alle må forstå og bli klar over at endringen ikke er noe organisasjonen prøver ut, men at dette er veien å gå og sånn vil det bli fra nå av. Informasjon må kommuniseres ut konstant, men gjort på en korrekt måte for å sørge for at alle i organisasjonen jobber i harmoni og at det blir klart hva som er ventet av hver og en. Det å gjenta informasjon er veldig viktig. Første gang en sier noe, kan budskapet bli oppfattet som at det blir sagt bare for å si det. Ved gjentakelse vil det til slutt forplikte (Andre, 2013). Her er det også viktig å huske på at kommunikasjon ikke bare er det vi sier og skriver, men også hva vi gjør. Derfor er det så viktig at endringer er forankret i ledelsen som må gå foran som et godt eksempel. Dersom de ansatte ser at ledere ikke forplikter seg til de endringene som skal iverksettes, vil de nøle med å forplikte seg selv. Både Kotter (1996), Lewin (1947) og Andre (2013) skriver at det viktigste en må gjøre når en håndterer endringer, er å endre kulturen, kommunisere åpent for å sikre læring i organisasjonen, men ikke minst å involvere de ansatte dersom en ønsker en vellykket endring.

Når en jobber med endringer er det lett for å fokusere på det som blir annerledes, men det er også viktig å fortelle hva som skal være som før, da oppnår vi en viss balanse og det oppleves ikke som alt blir nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Oppsummert er det fire suksessfaktorer som må være på plass for å få en vellykket gjennomføring av endring:



Figur 5: Fire suksessfaktorer for vellykket gjennomføring av endring

Disse fire elementene må være på plass for å skape motivasjon for arbeidet og for å lykkes i å oppnå forandring. Dersom medarbeiderne ikke føler noe behov eller press for forandring, vil de fleste raskt nedprioritere prosjektet eller bare fortsette som før. Et felles fremtidsbilde i form av en klar visjon og målsetting er viktig, da kan en komme raskt i gang med prosjektet. Uten det kan en risikere at arbeidet renner ut i sanden og fører ingen sted hen. Dersom organisasjonen ikke har evne og kapasitet til forandring, skaper endringsprosjektet kun uro, frustrasjon og motstand. Det er derfor viktig med tydelig plan, milepæler, oppfølging og bekreftelse av små og store seire underveis i prosjektet. Ellers vil prosjektet sprike i flere retninger, og utviklingen raskt snu og gå tilbake til det gamle (egne notater fra intern lederutviklingssamling på ITA, 2015).

Noen av utfordringene og spørsmålene en møter på i en endringsprosess kan være; hvorfor gjør vi dette? Et tiltak som kan iverksettes for å møte dette, er å fortelle en uimotståelig eller overbevisende historie og involvere medarbeiderne i den. Da skapes en visjon og misjon. Det blir lettere å få en forståelse for endringen, som igjen kan motvirke eller dempe motstanden. Når en møter på spørsmål om hvordan vi skal få til denne endringen, kan en styrke medarbeiderne og sette de i stand til å takle endringene ved å tilby systemer og ressurser. Vi kan hjelpe de med å bygge kompetanse og ikke minst involvere de i prosessen. Vi må huske på at motstand ofte oppstår fordi mennesker føler seg truet, og det er ikke rart når endringen innebærer at vi tar vekk noe som for de er trygt og kjent og som de behersker. Det kan være tap av relasjoner ved at de får nye kollegaer, tap av mål og mening kan bli endret, tap av trygghet fordi de ikke lenger vet hva de skal gjøre og hvordan. Ny kompetanse og involvering er derfor viktig i denne prosessen, for å hjelper de til å komme tilbake i en normal tilstand igjen. En del medarbeidere vil være opptatt av hva de som enkeltpersoner kan gjøre i

forbindelse med endringsprosessen. Vi må la de få utveksle ideer og erfaringer, la de få hjelpe hverandre ved å dele kunnskap og erfaring, og ikke minst å lære hverandre opp. Dette er viktig for at de skal kunne engasjeres. Det er også viktig at medarbeiderne tar imot utfordringer og initiativer og ikke minst deltar i utviklingsprogrammer. God ledelse i en endringsprosess vil innebære å klare å fange opp initiativ fra medarbeiderne og feire disse. Det betyr at lederne må være observante, sånn at medarbeiderne kan få anerkjennelse for ideene og deltakelsen. Gode tilbakemeldinger på store og små forbedringstiltak de bidrar med er også viktig. Dette kan knyttes til Kotters 5. punkt om suksessfull endring som omhandler å vise frem kortsiktige resultater.

For at en organisasjon skal kunne være i stand til å innføre slike nye organisasjonsidéer som nevnt over, vil de mest sannsynlig undersøke hva andre og muligens lignende organisasjoner har gjort. Det er da viktig at organisasjoner innehar kompetanse om hvordan overføre disse idéene til egen organisasjon. I oppgaven har jeg valgt å ha translasjonsteorien som bakteppe og ønsker å se på hvordan overføring av gode organisasjonsidéer bør gjøres for å kunne se hvordan det er gjort i egen organisasjon. Jeg har derfor valgt å ta med teori om translasjoner og overføring av organisasjonsidéer.

2.4 TRANSLASJONER OG OVERFØRING AV ORGANISASJONSIDÉER

Vi ser en økende trend i forsøk på å overføre organisasjonsidéer og vellykkede praksiser mellom organisasjoner, med ønske om å gjenskape suksesshistorier fra andre organisasjoner. Innføring i Lean-tankegangen er en av disse praksisene vi ser forsøkt overført og som er veldig inn i tiden.

Hva skal til for å lykkes med overføring av idéer? Dette skriver Rørvik har fanget oppmerksomheten til mange forskere, men også veldig mange ledere og konsulenter. Han skriver videre at de mener at en viktig forutsetning for innovasjon og vekst, er å være i stand til å identifisere kunnskap og gode relevante idéer hos andre som har gjort suksess og overføre dette til egen bedrift ved hjelp av omforminger og tilpasning til egen bedrift (Rørvik, 2007).

Jeg har derfor valgt å se på translasjonsteorien for å kunne se hvordan den er anvendt i ITA sitt «smart og smidig» prosjekt, og dermed prøve å finne ut hvordan konseptet er formidlet ut i organisasjonen.

Translasjon handler om overføring av gode organisasjonsidéer fra en organisasjon til en annen (Rørvik, 2007). Hvordan klarer vi å ta «noe» ut av en sammenheng (dekontekstualisering av

kunnskap) og overføre det og sette det inn i en ny sammenheng et annet sted (kontekstualisering av kunnskap).

Overføring, mottak, implementering og utnytting av organisasjonsidéer er sentrale temaer når en ønsker å innføre et prosjekt i en organisasjon som bygger på andres idéer, oppskrifter og hvordan det er gjort andre steder. Det er ikke gitt at en oppnår suksess fordi om en får til en overføring til egen organisasjon ved å følge en gitt oppskrift. Organisasjonene er bygd opp forskjellig både når det gjelder struktur og ikke minst når det gjelder kultur. Kultur er et viktig aspekt når en ønsker å gjennomføre en endring eller når en ønsker å innføre et prosjekt som handler om kontinuerlig forbedring, som i det store og hele handler om små endringer steg for steg. Noe også både Kotter (1996), Lewin (1947) og Andre (2013) har sagt.

Translasjon av organisasjonsidéer handler som skrevet over om dekontekstualisering, som innebærer å hente noe ut av en sammenheng. Det kan være en vellykket organisasjonsoppskrift (kunnskap) som en ønsker å overføre til en annen organisasjon. Den blir da tatt ut av sin opprinnelige kontekst og overført og forsøkt innført i en eller flere andre kontekster. Kontekst i denne sammenhengen er en organisasjon. Det er en kritisk fase når kunnskap blir løsrevet fra en organisasjon hvor den har fungert godt. I denne prosessen kan det lett utelates viktige forhold, eller noe kan gå tapt og dermed forhindre en vellykket innføring i en annen organisasjon. Men det handler også om kontekstualisering som innebærer at organisasjoner ”pakker” ut andres kunnskap som f. eks gode idéer eller oppskrifter og gjennom aktiviteter, struktur og rutiner tilpasser kunnskapen til sin organisasjon (Røvik, 2007).

2.4.1 HVORFOR HAR ETTERSPORSELEN ETTER ORGANISASJONSIDÉER ØKT

Tidligere var etterspørsel etter organisasjonsidéer lav fordi virksomhetene ikke klarte å identifisere seg med annen virksomhet. Dette fordi de så på hverandre som veldig ulike, og dermed anså at de ikke kunne lære av hverandre. Etter at forskerne bidro til at studie av organisasjoner ble satt på kartet, så de at ved å ta vekk de materielle ulikhetene, ved å se vekk fra de geografiske, kulturelle og arkitektoniske innhold samt se vekk fra virksomhetenes tidligere historie, var de likevel veldig like. Konsulentselskapene som tilbød tjenester innenfor flere området både globalt og lokalt, var avhengig av at virksomhetene så på seg selv som like. Disse bidro til å utdype og forsterke forestillingen om relativt like systemer. Jo mer lik virksomhetene var, jo lettere var det å standardisere og utvikle felles rutiner for kunnskapsoverføring og dermed ble transaksjonskostnadene til konsulentselskapene mindre.

Ved at virksomhetene klarte å se på seg selv som like, kunne de sammenligne seg med, og få impulser og idéer fra andre. Dermed økte både etterspørselen etter organisasjonsidéer og tilbudet. En kan dermed konkludere med at en fremvekst av en felles identitet som organisasjon for ulike virksomheter, er en meget viktig betingelse ikke bare for etterspørselen etter, men også for utviklingen av et stort tilbud på organisasjonsidéer og oppskrifter (Røvik, 2007).

2.4.2 HVORDAN LYKKES MED OVERFØRING AV IDÉER

Hva skal til for å lykkes med overføring av idéer? Det som er sikker er at det er masse som står på spill. Evnene til å identifisere relevant kunnskap og relevante idéer, og til å omforme og tilpasse det til sin egen organisasjon, antas å være en meget viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess. Slett ikke alle organisasjoner lykkes med idéoverføringene (Røvik, 2007).

I følge samme forfatter er det to grunnleggende paradigmer i organisasjonsteorien, med ulike implikasjoner for hvordan man kan forstå kunnskapsoverføring mellom ulike organisatoriske kontekster. Det er snakk om det modernistiske og det sosialkonstruktivistiske. *Modernistisk tilnærming* er en forestilling om at formelle organisasjoner har stor likhet i systemer og at de er gjennomsyret av rasjonalitet. «Beste praksis»⁹ kan oppdages ved hjelp av Benchmarking¹⁰ og andre rasjonelle teknikker. Beste praksis vil i prinsippet være identifiserbare, uttakbare og overførbare til andre organisasjoner (dekontekstualisering), nettopp fordi organisasjonene er så like og rasjonelle. Det er også forståelse av kontekstualisering i denne tilnærmingen, ved at det som har vist seg å fungere godt i andre organisasjoner, i prinsippet kan overføres til, og settes inn i andre organisasjoner med tilnærmet samme effekt. Selvsagt er det en forutsetning at kunnskap skaffes til veie om idéer og virkningsmekanismer i organisasjonen det skal overføres fra. I tillegg må en i egen organisasjon make å gjenskape betingelsene så nøye som mulig. *Sosialkonstruktivistisk tilnærming* har implikasjoner for forståelsen av overføring og spredning av organisasjonsidéer. Denne tilnærmingen er representert ved flere forskningsmiljøer og skoler. Få forskere i denne tilnærmingen har interesse av fenomenet dekontekstualisering. De er tvilende til at populære organisasjonsidéer faktisk springer ut av særlig effektive praksiser i bestemte organisasjoner. De ønsker heller å forklare at populære

⁹ Beste praksis er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater (Larsen 2000:19, gjengitt av Rørvik (2007))

¹⁰ Benchmarking, sammenligning av produkter, arbeidsmåter e.l. ut fra gitte kriterier eller standardverdier, særlig for å oppnå forbedringer (snl.no/benchmarking)

idéer ofte har rykte som svært effektive redskaper, som uttrykk for «storytelling» som ledd i den sosiale autoriseringen av idéen. I denne tilnærmingen er nøkkelresonnementet at idéer blir tatt inn, men ikke nødvendigvis tatt i bruk, men heller skjermet fra kjernevirksomheten. Dette fordi idéene tas inn for å leve opp til normen i omgivelsen om å være en forandringsorientert og moderne organisasjon.

Rørvik (2007), skisserer en alternativ teoretisk posisjon som han kaller pragmatisk institusjonalisme. Her utfordres den reformoptimistiske og modernistiske antakelsen om at man relativt enkelt kan identifisere suksessoppskrifter i en organisasjon og overføre og implementere dem i andre, som om det skulle være objekter som kan transporteres mellom og installeres i organisasjoner.

En utfordring ved oversettelse av organisasjonsidéer fra en organisasjon til en annen, er om en virkelig får tatt ut det en ønsker å imitere og oppnå selv. Altså det en har observert som en suksess hos andre. En annen utfordring er i hvilken grad en kan skille en bestemt antatt vellykket praksis fra sammenhengen i eksisterende organisasjon. Noen av de tingene som har vært med å skape suksess i organisasjonen er både kultur, tidsånd, rutiner, prosedyrer og formelle strukturer osv. Dette er faktorer som ikke lar seg overføre, men som er viktig å legge til en praksis som overføres, for å tilpasse praksisen i ny organisasjon. Dersom en ikke gjør det, kan en anta at de gode resultatene en prøver å oppnå ikke blir innfridd. Når en skal oversette en organisasjonsidé, er det viktig å være klar over at oversettbarheten er definert i forhold til tre aspekter; grad av eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Jo mindre eksplisitt, jo mer kompleks, og jo mer innvevd i konteksten en praksis er, desto vanskeligere er det å lage gode oversettelser. Det innebærer at praksiser som fremstår som vellykkede, men som samtidig fremstår som komplekse og vanskelige å oversette, i langt sterkere grad enn mer enkle praksiser krever mer av utbringerens enn uthenterens oversetterkompetanse.

Utbringeren som har innsideposisjon i organisasjonen der praksisen hentes ut fra, har vanligvis langt større mulighet til å lage gode oversettelser enn den fra den nye organisasjonen som skal hente ut praksisen. Dette fordi den som har kjennskap til organisasjonen praksisen har virket i, har kunnskap om de forholdene som var relevant for hvordan praksisen har virket i organisasjonen.

Rørvik (2007) argumentere for at det finnes både gode og dårlige oversettere og oversettelser. Sannsynligheten for å lykkes med overføring av idéer mellom ulike kontekster øker dersom man i organisasjoner blir bedre oversettere. Dermed er en i stand til å lage bedre oversettelser. På den andre siden kan en si at mislykkede forsøk kan sannsynligvis føres tilbake til dårlige

oversettelsesarbeid ved at en ikke evner å fange opp og få med seg vesentlige forutsetninger for at praksisen har virket godt i den konteksten den var i. Dermed kan en si at organisasjonenes translatørkompetanse, og dermed evnen til å lage gode oversettelser av praksis og idéer, er meget viktig for å lykkes med kunnskaps- og idéoverføringer. En kan si det så sterkt at det er en kritisk faktor til å forklare suksess og fiaskoer. En måte å se på organisasjonsidéer på er å se det som «halvfabrikater» som må «pakkes ut» og «ferdigstilles» i egen organisasjon. Translatørkompetanse innebærer å ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes. Det er også viktig å ha inngående kjennskap til konteksten(e) det skal overføres fra og til. Kunnskap om oversettelsesprosesser er også viktig å ha. Det innebærer innsikt i hvordan man best kan gå frem for å hente ut idéer og praksiser, og hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst. Til slutt er det viktig å kunne begge språk og være flerkontekstuell, som innebærer å ha innsikt i alle kontekster det formidles mellom.

2.5 OPPSUMMERING TEORI

For å få til en vellykket kontinuerlig forbedring i en organisasjon, må en inneha kunnskap om hvordan organisasjoner virker. Kontinuerlig forbedring som Lean er, består av små endringer steg for steg. Det er ikke noe en gjør en gang også er en ferdig, det må gjentas og gjentas. Når en jobber med endringer både på kort sikt og over langs, vil en måtte være forbered på at motstand kan oppstå. Det er vel så viktig å forstå at motstand kan være både aktiv og passiv motstand. Begge deler tar masse tid og energi, og kan ta fokuset vekk fra det en prøver å innføre. Det er derfor viktig å ha kjennskap til og kunnskap om ulike mekanismer som kan oppstå. Ved å forstå hvorfor motstand oppstår kan en lettere tilpasse innføringen for å minimere en eventuell motstand, fordi en kan sette seg inn i de ansattes situasjon og lage planer utfra det. Denne kunnskapen er viktig å ta med seg inn i endringsprosessen når en skal lede en endring. I tillegg er det viktig å skape en forståelse for hvorfor vi gjør endringen og hva vi vil oppnå, vi må gjøre organisasjonen klar – tine den opp. For uten det får vi ikke de ansatte med oss. De ansatte klarer ikke å se hvordan de kan være en del av endringen og hvordan den berører de. Dermed blir de vanskelig å motiveres, usikkerheten kommer og de trekkes mot det som er trygd og kjent som de er vant til fra før. Når organisasjonen er klar for endringen, endringsprosessen er gjennomført må den nye tilstanden organisasjonen er i fryses. Vi må sørge for at prosessen holdes i gang så den nye tilstanden holdes vedlike og organisasjonen ikke går tilbake til å jobbe som før.

Når en organisasjon har bestemt seg for å innføre en organisasjonsidé de har sett har vært vellykket i en annen organisasjon, er det viktig at organisasjonen innehar kunnskap om hvordan dette bør gjøres, ved å ha kunnskap om translasjoner og oversetting av organisasjonsidéer. Det viktigste er at de forstår at en direkte kopi av det den andre organisasjonen har gjort ikke nødvendigvis fungerer i egen organisasjon. Et viktig aspekt her er at organisasjonens kultur er en stor del av grunnen til at det har fungert. Dette sammen med hvordan organisasjonsidéen er gjennomført i organisasjonen er viktige suksessfaktorer. Informasjon og kommunikasjon er to viktige stikkord i denne sammenheng, og ikke minst involvering av de ansatte. Organisasjonen må ha tilstrekkelig med kapasitet til å gjennomføre endringsprosessen, og være klar over at endringer tar tid. En må være tålmodige og dermed sette av både tid og ressurser til arbeidet. Dermed er det avgjørende at organisasjonen har endringskapasitet for å kunne lykkes.

3. METODISK TILNÆRMING

3.1 INNLEDNING METODE

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått frem for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene og hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt. Jeg vil gå gjennom hvordan jeg har samlet inn data og på hvilken måte jeg har valgt ut forskningsdeltakere til studien. Videre vil jeg fortelle om intervjuguiden jeg benyttet og hvordan arbeidet med analysearbeidet foregikk. Det å forske i egen organisasjon kan by på noen utfordringer en bør være klar over, dette ønsker jeg å gå gjennom også og si noe om mine tanker rundt det. Jeg fant det også veldig nyttig å ha en egen notatblokk som jeg skrev ned alt jeg kom på etter hvert som jeg jobbet med oppgaven. Når oppgaven og alle kapitlene var ferdig skrevet, var det nyttig å gå gjennom oppgaven på nytt mens jeg leste gjennom notatene mine. Dermed kunne jeg flette inn ting som jeg hadde notert meg som viktig men som jeg ikke hadde fått med.

3.2 METODISK TILNÆRMING

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Ved å bruke en metode følges en bestemt vei mot et mål, for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan samle inn, analysere og tolke data. Det innebærer systematikk og prosess, grundighet og åpenhet for å fremme ny kunnskap (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2011). Eller som Larsen (2012) skriver, metode er et redskap og en fremgangsmåte for å få svar på et spørsmål eller få ny kunnskap innen et felt.

Ottar Hellevik (2002) referert av Johannessen et al. (2011) sier at metodelæren hjelper oss med å treffe hensiktsmessige valg og at den gir oss en oversikt over alternative fremgangsmåter og hvilke konsekvenser de ulike valgene medfører. Han skriver også at ved å benytte metodelæren har vi nytte av hva forskerne tidligere har erfart. Dermed trenger vi ikke bare lære gjennom å prøve og feile. Vi får hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som fører til en økt sjans for at de resultatene vi kommer frem til, viser nettopp de resultatene vi ønsker å komme frem til. Det er lett for å gå i denne fellen når en skriver om noe som opptar en selv, og når vi undersøker dette tema eller problemstillingen nærmere, har vi med oss vår forutinntatthet når vi skriver. Det har jeg måtte ta meg selv i noen ganger under studien. Det handler om å være bevisst på det, og ta et steg tilbake og se på temaet eller problemstillingen fra et mer distansert hold.

Metodelære dreier seg også om å undersøke om våre antagelser stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Vi kan ikke konkludere raskt, men må stille krav til «bevisbyrden» før vi trekker en konklusjon. Forskere må derfor bruke en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om antagelsen de har er riktig. Bruk av metode og læren om dette er viktig for å kunne skjønne hvordan forskning gjennomføres og for å kunne forholde seg kritisk til resultatene og forstå de (Johannessen et al., 2011).

For å finne svar på problemstillingen: «*Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?*» valgte jeg å bruke kvalitativ forskningsmetode da jeg mener det er den beste metoden som gir svar på min problemstilling. Kvalitative data er data som sier noe om kvaliteter (ikke-tallfestbare) egenskaper hos undersøkelsespersonene (Larsen, 2012). Da er man mer opptatt av å få detaljert og nyansert informasjon. Denne metoden sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn ved det fenomenet som studeres. En fordel med denne tilnærmingen er at den som nevnt legger vekt på detaljer og nyanserikdom, men også på det unike ved hver enkelt respondent i tillegg til åpenhet (Jacobsen, 2013). Med åpenhet menes her at den som forsker på forhånd i liten grad har bestemt hva han eller hun leter etter. Det er de som undersøkes eller intervjues som definerer hva som er den «korrekte» forståelsen av temaet. Gjennom å ikke ha spørsmål med faste svarkategorier mener Jacobsen (2013) at denne tilnærmingen ofte vil ha høy begrepsgyldighet. Den enkelte respondent gir sine fortolkninger, sine meninger og dermed sine individuelle og unike forståelser av temaet.

Et annet alternativ er kvantitativ forskningsmetode. Ved bruk av kvantitativ metode kan en foreta en spørreundersøkelse og i ettertid telle opp fenomener (Johannessen et al., 2011). Det innebærer at kvantitative data er målbare, de kan kategoriseres slik at en kan telle opp hvor mange som gir ulike svar (Larsen, 2012). Denne metoden ville ikke på samme måte gitt meg muligheten til å svare på min problemstilling.

Intervjuer er ifølge Johannesen et al (2011) den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Metoden er fleksibel og kan brukes nesten overalt, i tillegg gir denne metoden det mulig å få mer utfyllende og detaljerte beskrivelser. Kvalitativ forskningsintervju ble av Kvale og Brinkmann (2009) karakterisert som en samtale med en struktur og et formål (Johannessen et al., 2011). Kvalitative intervjuer egner seg godt når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema gir. Det er lettere for at informantens erfaringer og oppfatninger kommer best fram når de får være med å bestemme hva som skal tas opp i intervjuet, og når de blir bedt om å rekonstruere hendelser.

Kvalitative intervjuer kan være et ustrukturert intervju, som innebærer at forskeren har på forhånd et gitt tema og spørsmålene blir tilpasset den enkelte intervjusituasjon. Et annet alternativ er semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Her benyttes en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere. Det innebærer at forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden. Et tredje alternativ er et strukturert intervju, hvor man på forhånd har fastlagt både tema og spørsmål med faste svaralternativer som forskeren krysser av for (Johannessen et al., 2011).

I kvalitative intervjuer er spørsmålene stort sett åpne, noe som innebærer at informantene kan formulere svarene med egne ord. Forskeren har mindre innvirkning på hvordan informantene svarer, noe som viser hvordan informantene har oppfattet spørsmålene (Johannessen et al., 2011). Ulempen med strukturerte intervjuer er begrenset fleksibilitet, mens fordelen er at alle informantene får samme spørsmål og det blir lettere å sammenligne og dermed blir analysearbeidet enklere og mindre tidkrevende. På en annen side bærer ustrukturerte intervjuer preg av en samtale, som kan gi en uformell atmosfære. Dette kan føre til at informantene føler det blir lettere å snakke. Denne formen for intervju gir forskeren en mulighet til være åpen for individuelle forskjeller og det som måtte skje i løpet av samtalen. På den måten kan spørsmålene tilpasses etter situasjonen (Johannessen et al., 2011). Dette opplevde jeg i flere av mine intervjuer som veldig naturlig.

Et annet alternativ er å bruke gruppesamtaler for å samle inn data. Gruppesamtaler er en form for gruppeintervju, men noe løsere i strukturen. I gruppesamtalene har forskeren i liten grad rollen som intervjuer, men mer som moderator. Moderator er ordstyrer og organiserer progresjonen i samhandlingen i gruppen. Det innebærer at moderator stiller spørsmål men forventer ikke svar tilbake. Her er selve samtale- og diskusjonsprosessen i gruppen viktigst og minst like interessant som informantens svar på spørsmålene. Gruppesamtaler er hensiktsmessig å bruke når forskeren ønsker å observere interaksjon mellom informanter rundt et tema, men ikke nødvendigvis i en naturlig setting. Denne form for datainnsamling gir informasjon om deltakernes holdninger, oppfatninger, reaksjoner og motivasjoner. Noe som sier oss hvorfor deltakerne tenker og føler som de gjør. Derimot egner ikke gruppesamtaler seg dersom temaet kan føre til at informantene ubevisst eller bevisst svarer som resten av gruppen i frykt for å skille seg ut. Eller dersom vi er interessert i spesielle reaksjoner (Johannessen et al., 2011).

For å få svar på min problemstilling var jeg ute etter å finne ut hva som kjennetegner innføringen av et konsept, det er da viktig å finne ut hvilke holdninger og oppfatninger de

ansatte i avdelingen hadde om innføringen. Det ble derfor tidlig klart at jeg måtte bruke kvalitativ tilnærming i min oppgave, fordi jeg er opptatt av å finne ut hva som skal til for å få til gode oversettinger av kjente organisasjonsidéer til vår organisasjon og hvordan vi kan lykkes med det. Jeg var også opptatt av hvordan de ansatte opplevde og forstod den aktuelle endringen som ble gjort i avdelingen. Jeg mener at denne metoden egner seg best for å få innsikt i informantenes erfaringer og oppfatninger av endringsprosessen ved å gå i dybden og få frem kompleksitet og nyanser. Kvalitative intervjuer muliggjør dette i motsetning til en kvantitativ metode ved hjelp av et spørreskjema.

Jeg valgte å bruke delvis strukturerte intervju i studien. Med det menes delvis tilrettelagt på forhånd når det gjelder det tematiske innholdet, mens rekkefølgen og type spørsmål innen de ulike temaene kan varieres. Det innebærer at en intervjuguide brukes som utgangspunkt for intervjuet (se vedlegg 1). De ulike spørsmålene og temaene og rekkefølgen kan som nevnt varieres. Det er dermed mulig å bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden. Jeg opplevde ved noen av intervjuene at jeg ikke trengte å stille så mange spørsmål. Informanten fortalte om sine erfaringer og det denne hadde på hjerte i forbindelse med temaet jeg introduserte. Likevel fikk jeg svar på mange av mine spørsmål. Mot slutten gikk jeg gjennom de spørsmålene jeg ikke hadde fått svar på, dermed bevegde jeg meg fram og tilbake i intervjuguiden. Jeg opplevde også i noen av intervjuene at det ble naturlig å hoppe litt fram og tilbake i intervjuguiden, etter hva informanten svarte eller snakket om. Det var kun et tilfeller der jeg fulgte intervjuguiden noenlunde slavisk.

Spørsmålene i kvalitative intervjuer er stort sett åpne, da er det ikke gitt noen svaralternativer på forhånd. De som blir intervjuet formulerer svarene med egne ord. Her har ikke forskeren noen påvirkning på hvordan informanten svarer og får også mer utfyllende svar enn dersom en bruker spørreskjema med prekodete svar (Johannessen et al., 2011).

En fordel jeg så med å ha intervjuer med de ansatte fremfor å sende ut spørreskjema med spørsmål de kunne svare på, var at jeg da kunne stille oppfølgingsspørsmål og ikke minst hadde anledning til å stille flere spørsmål for å få bekreftet at min oppfattelse av svaret var riktig. En annen ting jeg også tenkte på var at det underveis i intervjuet kunne bli tydeligere at her måtte jeg spørre om ting som jeg ikke på forhånd hadde tenkt på, noe jeg også fikk bekreftet underveis at det var behov for. Det er også en fordel ved intervjuer at menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram nå informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Jeg ser i ettertid at det selvsagt ikke alltid er lett for de som blir intervjuet å være helt åpen og ærlig i forhold til temaet. Det handler om at vi snakker om kollegaer som vi vet gjør en god jobb, og som en skal fortsette å jobbe med fremover. Det er ikke alltid kjekt å si noe som kan skade deres rykte, eller rakke ned på den jobben de har gjort. En skal ikke se bort fra at de kan ha jobbet under veldig vanskelige forhold. Det kan handle om at de ikke har hatt tid eller kunnskap nok om alt det de burde ha, før innføring av et slikt konsept. Det kan være en dårlig bestilling de har fått osv. Dette er selvsagt forhold en må ta med seg når en går gjennom dataene og skal analysere svarene og trekke ut funn også. Spesielt gjelder det når en forsker på egen arbeidsplass. Dersom en er i tvil om en vil ta med et funn eller skrive om noe en oppdager i løpet av studien, som det kan komme reaksjoner på i ettertid, tenker jeg det er like lurt å la være. For er først tvilen der om du kan stå for det etterpå, bør en la vær å skrive noe. Det er alltid noen som vil tolke det i et dårlig lys og da er det like greit å la være å skrive noe om det.

3.3 UTVALG AV INFORMANTER

For å sikre at alle innfallsvinkler og mest mulig forhold ble kartlagt for å gi et best mulig inntrykk av hvordan prosessen ble gjennomført og opplevd i IT-avdelingen, valgte jeg å dele deltakerne inn i ulike grupper. Det var en grupper for prosjektlederne, en for avdelingens ledere. Blant resten av de ansatte valgte jeg å intervjuer både noen som hadde vært med i en eller flere A3-grupper (forklaring se pkt. 1.3.1) og dermed direkte involvert i prosjektet og de som ikke hadde vært med i A3-grupper, men kun på felles samlinger. Den siste gruppen var ikke innkalt direkte til ulike åpne samlinger. For å få en helhetlig inntrykk av hvordan prosjektet ble introdusert og mottatt i avdelingen, var det viktig å intervjuer noen fra alle disse gruppene. Dette for å få en innsikt i ulikhetene i motivasjon og forståelse for prosjektet og endringene.

Denne typen utvelgelse kommer inn under en skjønnsmessig utvelgelse, der forsker selv velger ut enhetene for å sikre seg et variert utvalg som belyser problemstillingen på en god måte. Enhetene plukkes ut etter ulike kriterier (Larsen, 2012), i denne studien etter hvilken gruppe de var i.

En av prosjektlederne ble intervjuet for at jeg skulle kunne danne meg et grunnlag for undersøkelsen. Det var viktig å få klarhet i hva bestillingen var og hva målet for prosjektet var. For meg var det også viktig å undersøke i hvilken grad et kjent konsept var oversatt for å lykkes i organisasjonen og hvilken bevissthet prosjektlederne hadde rundt dette. Ledere i

avdelingen hadde vært med på å vedtatt at dette prosjektet skulle kjøres og var dermed referansegruppen. Målet mitt med å intervju disse var å få en forståelse av hvor forankret prosjektet var i ledelsen, noe som er vesentlig for å få de ansatte til å forplikte seg og dermed få suksess. Jeg ønsker også å finne ut hva de ulike lederne mente med at noe var forankret.

Hvem som ble intervjuet i de ulike gruppene var et skjønnsmessig utvalg gjort av meg for å belyse problemstillingen på en best mulig måte utfra at noen hadde vært deltaker i grupper og andre ikke. Jeg ønsket å sørge for å få representanter fra alle gruppene som nevnt tidligere.

Jeg ønsket å intervju 8-10 stykker, men siden denne perioden var en veldig travel periode på avdelingen var det vanskelig å finne tid til å intervju de utvalgte, samtidig som både informantene og jeg selv hadde fulle kalendere. Jeg endte derfor på fem intervjuer. Ved nærmere undersøkelser gjennom å analysere og trekke ut funn fra disse fem intervjuene, fant jeg at jeg hadde nok grunnlag for å gjennomføre min studie. Målet med å intervju personer i fra alle gruppene var også ivaretatt. Planen min med å foreta ytterligere noen intervjuer falt dermed bort.

3.4 INTERVJUGUIDE

En intervjuguide ble utarbeidet i forbindelse med intervjuene (se vedlegg 1). Intervjuguiden består først av en innledende fase hvor jeg forteller om bakgrunnen for oppgaven, og hva jeg ønsker å finne ut av. Her forteller jeg om problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene jeg ønsker å få svar på i studien. Første del av spørsmålene er rettet mot hvordan «smart og smidig» prosjektet startet, ble introdusert og hvordan de opplevde det. Neste del handler om hvilke forventninger de hadde til prosjektet og hvordan disse ble innfridd. Siste del handler om endringer generelt og hvilke tanker de har rundt dette temaet, samt hvordan de opplever endringer i avdelingen. Spørsmålene var utformet som åpne spørsmål, noe som var veldig bevisst for å få deres tanker rundt temaene. Utgangspunktet for spørsmålene var å finne svar på *hva som kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en kunnskapsorganisasjon*, og for å se på hvordan ledelsen formidler endringer ut i organisasjonen. Et annet forhold jeg også ønsket å finne svar på, var hvorfor en møter på motstand ved endringsarbeid.

3.5 DATAINNSAMLING OG ANALYSE

Når jeg skulle samle inn data valgte jeg en induktiv tilnærming som innebærer at oppgaven er empiridrevet. Da tar jeg utgangspunkt i praksis, observerer og tolker empiriske fenomener

(Jacobsen, 2013). I mitt tilfelle hadde jeg caset eller prosjektet «smart og smidig» som jeg tok utgangspunkt i. Jeg gikk gjennom alt jeg fant av dokumenter og det som var skrevet om prosjektet. Jeg observerte hva prosjektlederne gjorde i prosessen og satt meg inn i hvordan de ulike A3-gruppene jobbet, samt hvordan de ulike medarbeiderne snakket om prosjektet og i den grad det var mulig hvem som involverte seg og hvem som ikke gjorde det. Alternativet var å velge en deduktiv tilnærming, som innebærer at oppgaven er teoridrevet. Da tar en utgangspunkt i allerede etablert teori og tidligere empiriske studier, tester hypoteser og antagelser (Jacobsen, 2013). Før jeg gjennomførte intervjuene sendte jeg ut en mail med en forespørsel om de kunne tenke seg å la seg intervju i forbindelse med min studie (se vedlegg 2). I mailen fikk de informasjon om hva studien omfattet. Jeg sendte også med et dokument med en samtykkeerklæring som jeg ønsket at de skulle fylle ut (se vedlegg 3).

I tillegg informerte jeg om at jeg ønsket å bruke lydopptak og at dette ville bli slettet når studien var ferdig. Jeg valgte å bruke lydopptak fremfor å skrive ned svarene for hånd, fordi jeg ønsket å kunne være mer tilstede og fokusert på den som ble intervjuet. Det ble dermed også enklere å lytte til det informanten sa, og til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig. Et annet viktig punkt var at jeg ikke trengte være redd for å ikke få med meg viktige poenger fra den som ble intervjuet. Ved å bruke lydopptak kjente jeg at jeg var roligere enn ellers når jeg foretok intervjuer, muligens var det fordi jeg ikke trengte å skrive ned det som ble sagt men bare kunne konsentrere meg om samtalen og om å lytte. Tidligere erfaringer med å holde intervjuer hadde jeg i forbindelse med rekrutteringsprosesser, i forbindelse med medarbeidersamtaler og i forbindelse med et coaching kurs jeg har tatt. Jeg oppdaget at jeg ikke var så anspent fordi jeg ikke trengte å være så fokusert på å notere ned det som ble sagt. Ved starten av intervjuet gikk jeg gjennom tema for studien og hva jeg ønsket å finne svar på. Deretter startet jeg lydopptakeren og selve intervjuet startet. I mailen jeg sendte ut hadde jeg anslått at intervjuet ville ta omtrent en time, de fleste intervjuene varte mellom 30 og 45 min. Et av intervjuene varte litt over en time, men så lenge det var greit for informanten fortsatte vi til vi var ferdige.

Jeg intervjuet fem stykker, i tillegg sendte jeg forespørsel til tre til men fikk ikke noe svar. Mulig det var fordi ferieavviklingen på avdelingen var begynt og at de derfor ikke tok seg tid til å svare. Min oppfatning var at de som stilt og ble intervjuet var svært villig til å delta og dele sine erfaringer rundt temaet. Jeg valgte å ikke sende ut spørsmålene mine på forhånd da jeg ønsket at svarene skulle være spontane. Dersom en sender ut spørsmålene før intervjuet,

kan en risikere at den som skal intervjues snakker med andre og dermed er en ikke sikker på at det som blir svart er det informantene egentlig mener.

Dataanalyse i kvalitativ metode har som hensikt å redusere datamengden før en starter selve analysen og tolkningen. Det kan gjøres ved å først organisere data etter tema. Da får en systematisert og ordnet datamaterialet og får et godt grunnlag for analysen uten å miste viktig informasjon. Nå er det klart for forskeren å analysere og tolke som neste steg. I denne fasen ønsker forskeren å identifisere temaer og mønster i datamaterialet gjennom fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som er tilgjengelig gjennom det innsamlede datamaterialet. Til slutt skal dette kommuniseres ut gjennom en form for rapportering (Johannessen et al., 2011).

Etter hvert intervju hørte jeg gjennom opptaket og noterte ned det jeg hadde hørt, ikke ordrett. Jeg hørte gjennom intervjuene flere ganger og mens jeg leste gjennom de transkriberte notatene mine, noterte jeg meg ned det jeg fant interessant der og da, og som kunne være potensielle funn og tema. Tanken var at jeg kunne la dette ligge litt i bakhodet og modnes mens jeg jobbet videre med oppgaven. Når jeg skulle gå gjennom de to siste intervjuene jeg hadde hatt, skrev jeg disse ned ordrett. Dette var en veldig tidkrevende jobb, men jeg oppdaget etter hvert at jeg satt igjen med et helt annet inntrykk av hva som ble sagt og helt andre funn når jeg hadde skrevet ned ordrett det som ble sagt. Derfor gikk jeg tilbake til de tidligere intervjuene på nytt og skrev også disse ned ordrett. Det er jeg veldig glad for at jeg gjorde, selv om det som sagt var en veldig tidkrevende jobb. Inntrykket var som sagt et helt annet og jeg kjente at det startet masse tanker i meg som jeg bare måtte notere ned etter hvert mens jeg hadde det klart i hodet. Fordelen som jeg ser i etterkant var at jeg da hadde lest og hørt gjennom alle intervjuene og dermed klarte å sette alt sammen, jeg så knytningene mot teorien jeg hadde valgt ut og jeg begynte å tolke det jeg hørte og satt det opp mot teorien. Det ble også lettere å se hvor jeg burde fulgt opp med oppfølgingsspørsmål på steder jeg ikke der og da så. Ting jeg burde ha gravd litt mer i. Og ikke minst begynte tanken om hvorfor ting ble som det ble litt klarer. Ikke det at jeg tror jeg har noen svar på hvordan ting kan gjøres, men i forhold til det jeg har lest av teori ble ting nå veldig logisk, jeg kunne se hvor en burde gjort noe annerledes.

Når alt var transkribert leste jeg gjennom datamaterialet på nytt. Problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene i seg selv, dannet et naturlig grunnlag for å dele inn mine funn fra datainnsamlingen. Jeg valgte derfor å lage en tabell med de fire hovedspørsmålene som overskrift på de ulike kolonene og fylte inn i tabellen etter hvert som jeg gikk gjennom

dataene jeg hadde samlet inn. Med bakgrunn i at spørsmålene i intervjuguiden var laget for å få svar på nettopp disse spørsmålene, ble det en naturlig gruppering av tema og funn som et utgangspunkt eller en start. Mine hovedtema ble formet gjennom flere runder og til slutt ble følgende fem kategorier valgt; *Hva ble gjort og hvordan ble ting gjort - Skape engasjement og formidle budskapet - Mottagelse og forpliktelse* og *Forbedringsområder som ble identifisert*. I neste kapittel vil jeg gå nærmere gjennom disse kategoriene og trekke ut sitater fra intervjuene som bekrefter funn. Alt dette vil bli tolket og drøftet i lys av teorier valgt i kapittel 2.

3.6 FORSKE PÅ EGEN ARBEIDSPASS

En av fordelene med å forske på egen arbeidsplass er at jeg kjenner avdelingen, de ansatte og både miljøet og kulturen. Dette er både en fordel og en ulempe. På den ene siden har jeg tilgang til de dataene jeg trenger i form av dokumenter ol. Jeg kjenner kulturen, har kunnskap om utfordringene organisasjonen står overfor og jeg kjenner medarbeiderne. Ikke minst kjenner jeg til det som foregår og dermed kan jeg ha høy kredibilitet og lettere får tillit hos de som skal intervjues. På den andre siden er det lett å være forutinntatt og på forhånd gjort seg opp meninger om hvordan ting er. Dermed er det ofte sånn at det en leter etter finner en. Dette er en av ulempene med det å forske på egen arbeidsplass. I intervjusituasjonen kan en lett anta for mye og ikke følge opp tilstrekkelig fordi jeg «tror» jeg vet svaret. Jeg har tatt meg i å legge opp oppfølgingsspørsmål for å dreie svaret i den retningen jeg hadde regnet med svaret skulle være, og som jeg muligens ønsket eller forventet at svaret skulle vært. Heldigvis oppnådde jeg ikke det jeg ville og klarte å stå imot fristelsen til å få den jeg intervjuet inn på det sporet. Jeg tok meg i det og klarte å tenke at det jo selvsagt ikke er sånn at alle har sett ting fra min side, og på den måten klarte jeg å ta et steg tilbake og se på situasjonen fra et annet perspektiv. Jeg mener dermed at jeg ble mer bevisst på at jeg måtte være objektiv og se ting fra flere vinkler og ikke minst være tålmodig og lytte mer. Dette var veldig interessant og jeg observerte flere ganger at de hadde en annen vinkling på svaret enn det jeg hadde forventet. På en annen side kan det å ikke kjenne organisasjonen og den du intervjuer likevel innebære at du ikke følger opp tilstrekkelig i intervjusituasjonen, fordi du da ikke vet at her bør du følge opp med flere spørsmål. I følge Nyeng & Wennes (2006) vil ofte den utenfra gi seg etter første spørsmål fordi han ikke så lett klarer å legge merke til at svare er lite utfyllende.

Når en velger å forske i egen organisasjon må en være klar over at det ikke er lett. Ib Andersen (2005) skriver at en av årsakene til dette er selektiv persepsjon (Nyeng & Wennes, 2006).

Selektiv persepsjon er at man oppfatter det man ønsker å oppfatte i kommunikasjonen. Argumenter og standpunkt som er i strid med egen oppfatning blir ignorert. Dermed kan man si at ved selektiv persepsjon tolker man informasjonen eller kommunikasjonen på en måte som støtter ens egen oppfatning. Det kan også være sånn at man søker eller tar inn informasjon som kun støtter egen oppfatning. En betrakter og vurderer forhold ut fra sitt eget ståsted (faglige skylapper) (metode.info).

Det er vanskelig å finne relevant litteratur dersom en ønsker å vite hvordan man gjør undersøkelser, eller driver forskning i egen organisasjon. Dette fordi det sjelden er denne innfallsvinkelen som tas opp (Nyeng & Wennes, 2006).

Fordelene ved å analysere egen organisasjon er engasjement. De fleste er svært opptatt av det som foregår på arbeidsplassen, fordi den er en stor del av vårt liv. Ved et stort engasjement er det ofte også et ønske om å endre på tingenes tilstand. Det er ofte knyttet til at det er nært og dreier seg om egen arbeidssituasjon, og dermed har en mulighet til å påvirke. Det er også knyttet til at en har mulighet til å påvirke de sentrale makthaverne, dette gjelder først og fremst i store organisasjoner. Andre fordeler kan være lokalkjennskap, kjennskap til hverdagspråk (Nyeng & Wennes, 2006).

Engasjement kan også være en ulempe ved at det blir betraktet som en mulig feilkilde for de erkjennelsene man kommer fram til. Ved å ha en sterk interesse kan den styre erkjennelsen. Når det er sagt kan også dette føre til at forskeren er mer utholdende. En annen ulempe eller begrensning ved å studere egen organisasjon er at en «ikke ser skogen for bare trær». Dermed blir maurperspektivet det dominerende, det innebærer at en ikke er i stand til å se organisasjonen fra et distansert hold (ørneperspektivet). Man er for tett innpå begivenheten. Når en da skal tolke dataene, er det vanskelig å unngå å la seg påvirke av sin forutinntatte meninger og fordommer. Dette gjøre en både bevisst og ubevisst. En må også ta en avgjørelse om en tør å skrive «sannheten» (Nyeng & Wennes, 2006).

For meg var det å forske i egen organisasjon viktig, fordi jeg har et spesielt engasjement i forhold til det å endre organisasjonen og være med å forme den til et godt sted å jobbe. Utfordringen er klart om jeg ønsker å skrive eller synliggjøre noen av funnen, eller kanskje mer hvordan skal jeg skrive det for ikke å fornærme noe. En annen utfordring var at når jeg stilte et spørsmål, så hadde jeg en vinkling på det i mitt hode, mine forutinntatte tanker, og det å klare å skyve disse egne tankene vekk og høre etter og følge opp det informantene sa måtte jeg være veldig bevisst på. Jeg opplevde også at jeg noen ganger var for fokusert på

maurperspektivet og måtte tvinge meg til å ta et steg tilbake og se på det jeg hadde skrevet som om jeg var utenfor organisasjonen. Det å være bevist på dette opplevde jeg som veldig viktig og nyttig.

3.7 KVALITET I FORSKNINGEN

Yin (2008) bruker reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet i både kvantitativ og kvalitativ forskning. Guba og Lincoln (1985, 1989) mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De mener at pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er begreper som måler kvalitet i kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2011). De samme forfatterne mener at det ikke er snakk om enten-eller, men heller både-og når det er snakk om kvalitative studier. Jacobsen (2013, s 213) skriver: «Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en kvantitativ logikk». Han skriver videre at det kun betyr å forholde seg kritisk til kvaliteten på data vi har samlet inn. Har vi fått tak i det vi skulle få tak i (bekreftbarhet) og kan vi stole på de data vi har samlet inn (pålitelighet)? Kan det vi har funnet overføres til andre sammenhenger (overførbarhet)?

3.7.1 PÅLITELIGHET (RELIABILITET)

Pålitelighet handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Strukturerte datainnsamlingsteknikker benyttes ikke i kvalitativ forskning, her er det ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. Derfor mener Johannessen et al. (2011) og Jacobsen (2013) at krav om pålitelighet er lite hensiktsmessig. Forfatterne skriver at det vil være vanskelig for en forsker å kopiere en annen kvalitativ forskers forskning. Dette fordi relasjonen mellom forsker og den som blir intervjuet ikke kan gjenskapes, de ulike forskerne har heller ikke samme erfaringsbakgrunn som forsker og de vil alle tolke dataene på ulik måte (Johannessen et al., 2011). En kan også hevde at det da er snakk om å studere et nytt fenomen, og fenomener endrer seg og kan ikke kopieres (Jacobsen, 2013). En måte å styrke påliteligheten på er å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, ved å gi en åpen og detaljert beskrivelse av hvordan en gikk frem i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011). Jacobsen (2013) mener en heller må skifte innfallsvinkelen og sette andre krav, som for eksempel refleksivitet. Det innebærer at forskeren utnytter sin kunnskap om hva som kan skje i f.eks. en intervjusituasjon, og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av det den forskes på. Da skiftes innfallsvinkelen mot troverdighet.

3.7.2 TROVERDIGHET (VALIDITET)

Troverdighet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den i utgangspunktet skulle undersøke. Reflekterer våre funn og fremgangsmåten vi har valgt virkeligheten på en riktig måte, og viser de formålet med studien (Johannessen et al., 2011)?

For å undersøke påliteligheten og troverdigheten kan forskere gjennomføre den samme undersøkelsen ved å kombinere ulike metoder, ulike intervjuere, ulike kontekster og ulike personer som registrerer og analyserer data, noen som betegnes som triangulering. Kommer flere frem til samme resultat kan vi si det er høy pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2013).

Ved å skildre egen forskning så detaljert som mulig tidligere i dette kapitlet har jeg selvsagt prøvd å gjøre forskningen både pålitelig og troverdig. Når det er sagt så vil en ikke som Jacobsen (2013) skriver, komme frem til samme resultat om en selv følger samme oppskrift. Dette fordi relasjonen en har til de som blir intervjuet vil gi ulike innfallsvinkler og svar. Sammen med kjennskapen og kunnskapen en har om organisasjonen vil dette utgjøre forskjellige resultater, dersom en prøver å gjøre det samme. Mitt engasjement i forhold til endringer og endringsarbeid har gjort at jeg over flere år har observert hva det har gjort med avdelingen og hvordan folk har reagert, samt fått en forståelse for hvilken kultur som råder på avdelingen. Dette vil ikke hvem som helst ha med seg, ved forsøk på å gjøre samme studie i samme organisasjon.

Noen kan dermed hevde at jeg har vært for forutinntatt i studien, men med bakgrunn i mitt ønske om at avdelingen skal lykkes og klare å endre seg mot det fremtiden kreve av den, mener jeg at jeg har klart å være objektiv og vært åpen for å finne andre ting enn det jeg forventet.

3.8 ETISKE BETRAKTNINGER

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker, om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre, men er ikke begrenset til konkrete handlinger. Måter vi mennesker direkte eller indirekte påvirker hverandre, reiser også etiske spørsmål. Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, som ved innsamling av data. Det kan være gjennom observasjoner, intervjuer eller eksperimenter. En annen måte er gjennom virkelighetsoppfatninger og kunnskaper som formidles. Ved å ta etiske hensyn som forsker, må en derfor tenke gjennom hvordan et tema kan belyses uten at det får etiske uforsvarlige

konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannessen et al., 2011).

I henhold til personopplysningsloven må man i tilfeller der en skal samle inn og behandle personopplysninger, vurdere om disse er meldepliktige, eventuelt konsesjonspliktige. Dette er prosjekter som omfatter behandling av personopplysninger og disse helt eller delvis lagres elektronisk. Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner. Dersom slike opplysninger i tillegg helt eller delvis registreres elektronisk, ved hjelp av datamaskin, digitalt kamera eller lydbånd, er prosjektet melde- eller konsesjonspliktig. Meldepliktige prosjekter må sende inn et meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD) (Johannessen et al., 2011). Jeg hadde valgt å ta mine intervjuer opp på lydbånd, derfor ble min masteroppgave meldt inn til NSD. Prosjektet ble etter hvert godkjent i henhold til kravene i personopplysningsloven (se vedlegg 4) og jeg kunne gå i gang med å intervju de jeg hadde gjort avtaler med.

Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Disse kan sammenfattes i tre typer hensyn en forsker må tenke gjennom. Det er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, som innebærer at de selv skal kunne bestemme over sin deltakelse. De skal gi sitt samtykke til å delta og på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten å begrunne det. Det andre hensynet er at forskeren har plikt til å respektere informantens privatliv. De skal selv bestemme hvem som får «slippe inn» i sitt privatliv og hva de vil «slippe ut» av informasjon. Det er viktig at deltakerne føler seg sikker på at forskeren ivaretar deres konfidensialitet ved å bruke data på en måte som ikke identifiseres deltakerne. Det tredje hensyn er forskers ansvar for å unngå skade. Dette gjelder i særlig grad medisinsk forskning (Johannessen et al., 2011).

I mitt forskningsprosjekt har jeg tatt høyde for disse etiske retningslinjene ved å forsikre meg om at alle forskningsdeltakerne fikk informasjon om prosjektet og intervjuet i mailen jeg sendte ut ved forespørsel om de kunne tenke seg å være med. Jeg ønsket at de skulle vite hvilken hensikt jeg hadde med oppgaven min, noe jeg også gjentok i starten av intervjuet. Jeg ville også at de skulle vite hvilke krav det stilte til de som forskningsdeltaker, og hvilke rettigheter de hadde i forbindelser med eventuelt ønske om å trekke seg. Jeg ønsket også at de skulle vite at all data ville bli behandlet konfidensielt og slettet ved prosjektslutt, samt at det var meldt inn og godkjent av NSD.

Det var ingen andre enn meg som hadde tilgang til lydopptakene. Når jeg transkriberte opptakene ble ingen navn brukt, kun respondent nr 1 og så videre. Ved bruk av sitater i oppgaven valgte jeg ikke å bruke disse for at det ikke skulle være mulig å gjenkjenne hvem som hadde sagt hva. På den måten hadde jeg sikret meg om at kravet om konfidensialitet ble overholdt.

Johannessen et al. (2011) påpeker at forskningsetikk også er konkrete avveininger som forskerne selv fortløpende må gjøre. Et eksempel på det er når en forsker i egen organisasjon, har man kjennskap til kritiske hendelser som påvirker organisasjonens liv. Kritiske hendelser kan være begivenheter som kan ha skjedd flere år tidligere, men som stadig snakkes om. De er ofte av negativ karakter og betegnes som fy-fenomener. Disse hendelsene snakkes en gjerne ikke om, men de er likevel av betydning (Nyeng & Wennes, 2006). I vår organisasjon har det vært en slik hendelse som legger grunnlag for hvordan noen tenker om organisasjonens endringskapasitet. Denne hendelsen har lagt i mitt bakhode når jeg har foretatt studien og intervjuene. Om jeg ønsket å ta med reaksjonene rundt en hendelse eller ikke, måtte jeg gå noen runder med meg selv om. Jeg valgte til slutt å gjøre det uten at jeg har referert til den, fordi jeg mener den har gjort noe med manges oppfatning av endringer i ettertid, samtidig har også organisasjonen endret seg og blitt mer moden for endringer. Ikke nødvendigvis pga. denne hendelsen, men til tross.

4. RESULTATER OG DRØFTING

For å svare på problemstillingen: «*Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?*» vil jeg nå gå gjennom de hovedfunnene jeg har sett etter å ha analysert dataene fra intervjuene, etter å ha lest de dokumentene som har vært tilgjengelig, lest bloggen til prosjektet og det som er gått ut i mail. Men også utfra det jeg har observert i avdelingen det siste halvannet året.

I denne oppgaven legger jeg i kjennetegner; hva som beskriver innføringen av konseptet, altså hvordan det ble innført, hva ble gjort i starten ved innføringen.

Jeg vil også se på funnene i lys av teori, problemstillingen og forskningsspørsmålene: *Hvordan er de sentrale prinsippene i konseptet formidlet til de ansatte? Hvordan er konseptet tatt imot blant ansatte? Hvilke forbedringsområder kan identifiseres i prosessen med innføringen av konseptet?*

Som nevnt tidligere dannet dette grunnlag for inndeling i tema ved analyse av datamaterialet. Jeg vil nå presentere resultatene i de fem kategoriene; *Hva ble gjort og hvordan ble ting gjort - Skape engasjement og formidle budskapet - Mottagelse og forpliktelse* og til slutt *Forbedringsområder som ble identifisert*. Dette vil bli tolket og drøfte i lys av valgt teori.

4.1 HVA BLE GJORT OG HVORDAN BLE TING GJORT

4.1.1. OVERSETTING AV KONSEPTET

Rørvik (2007) skriver at etter at forskere har bidratt til at studie av organisasjoner har blitt satt på kartet, er en mer bevisst på hvor like organisasjoner egentlig er. Tidligere var det mer vanlig at når vi hørte hva andre organisasjoner hadde gjort av endringer og fått gode resultater, så tenkte en raskt at vi er så spesielle så det hadde ikke gått her hos oss. Det gjelder også på IT-avdelingen ved UiB. I de senere årene har det vært en tydelige endring i forhold til dette, og med det opplever vi at organisasjoner treffes i ulike fora for å lære av hverandre. Dermed ser vi en økning av etterspørselen etter organisasjonsidéer og hvordan disse er gjennomført, men også en økning i tilbud av organisasjonsidéer og oppskrifter. Det har resultert i et mer utbredt marked for konsulentselskaper som kan tilby standardiserte tjenester for kunnskapsoverføring uten for dyre driftskostnader. ITA har ved innføring av sitt kontinuerlig forbedringsprosjekt «smart og smidig» kjøpt en pakke av et slikt konsulentselskap, som tilpasset pakken til organisasjonen. Et av funnene i studien viser at

prosjektet ikke ble sett på som en organisasjonsidé som skulle oversettes, men mer som et konsept som skulle innføres eller en oppskrift som skulle følges.

En av respondentene beskriver tilpasningen slik:

«Konsulentselskapet lagde for så vidt en pakke som de mente var måten å innføre kontinuerlig forbedring på [...] De hadde nok lest en god del om oss på forhånd og prøvd å lage en pakke som var en oversetting som passet oss.»

I følge translasjonsteorien (Rørvik, 2007) er det ikke nok å følge en oppskrift eller et oppsett som har vært vellykket i en annen bedrift. Vi må ta hensyn til at organisasjoner er ulike ikke bare i sin struktur men også i sin kultur. Noe som er veldig viktig å ta hensyn til når en skal innføre endringer generelt, og overføring av organisasjonsidéer eller konsept for kontinuerlig forbedring spesielt. Dette fordi det nettopp kan være kulturen som gjør at idéen har vært vellykket i organisasjonen en sammenligner med, eller prøver å overføre fra. Noe også både Kotter (1996), Lewin (1947) og Andre (2013) har påpekt. Som Jacobsen og Torsvik (2007) skrev har en rekke studier avdekket at en sterk organisasjonskultur er med og samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og felleskap som er viktig og avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Dermed også hvor vellykket en slik innføring er.

Det at konsulentselskaper lykkes med innføringer av kontinuerlig forbedring i ulike bedrifter uten å oversette og tilpasse konseptet utfra organisasjonens kultur, kan på den ene siden være tilfeldigheter fordi de har truffet og matchet kulturen i bedriften. På den andre siden kan de ha tatt med representanter fra bedriften de har hentet konseptet fra. Det som Rørvik (2007) kaller utbringeren som har innsidestilling der praksisen hentes ut fra og dermed har større mulighet til å lage gode oversettelser, fordi den har kjennskap til organisasjonens praksis den har virket i. Ellers kan de ha hatt med folk fra organisasjonen de skal innføre konseptet i for å ivareta den lokale kunnskapen om kultur, historie og kjennskapen til bedriften og dermed lykkes. Det vil si en utbærer som Rørvik (2007) mener ikke har samme forutsetning for å lykkes som en utbringer har. Ut fra det translasjonsteorien sier om å ha lokalkunnskap om organisasjonen konseptet skal innføres i, kan jeg ikke helt se hvordan et konsulentselskap kan lykkes med å hjelpe bedrifter med denne typen arbeid uten å gjøre det på den måten. Uten at organisasjonen har bygget opp translatørkompetanse i bedriften, og dermed kan være i stand til å lage gode oversettelser av praksiser og idéer sammen med konsulentselskapet. Ved å inneha translatørkompetanse i organisasjonen har en sikret inngående kjennskap til konteksten det skal overføres fra og til, samt til oversettelsesprosesser som også er viktig å ha ifølge Rørvik

(2007). Forfatteren skriver at dette er en kritisk faktor i forhold til om det blir suksess eller fiasko. Translasjon handler jo om, som Røvik (2007) skrev, å ta «noe» ut av en sammenheng kalt dekontekstualisering av kunnskap og overføre det og sette det inn i en ny sammenheng et annet sted som er kontekstualisering av kunnskap. Det er klart at konsulentselskapene har kunnskap om metodikk og verktøy, men likevel mangler de den lokalkunnskapen i organisasjonen konseptet skal innføres i som skrevet over er vesentlig for å oppnå suksess. De mangler også lokalkunnskap om bedrifter konseptet har vært vellykket innført i, og hva som gjorde at de lyktes. Røviks teoretiske posisjon som han kaller pragmatisk institusjonalisme, er skeptisk til om en kan overføre organisasjonsidéer mellom organisasjoner som objekter. Dette fordi en av utfordringene ved oversettelser er om en virkelig får tatt ut det en ønsker å imitere og oppnå selv, det vil si det en har sett hos andre som en ønsker å få til selv i egen bedrift. Det er en skepsis jeg deler i forhold til hvordan «smart og smidig» prosjektet er gjennomført, med tanke på at konsulentene som innførte konseptet ikke kjente organisasjonen vår, og at de ikke kommer fra en organisasjon som selv har vært gjennom samme endringsprosess og vet hva som var suksessfaktorene der. IT-avdelingen har heller ikke gjort noe for å skaffe seg translatørkunnskaper i forkant av prosjektet, eller gjort noen for å bygge det opp underveis. Dermed kan en si at konseptet ble sett på som et objekt som ble forsøkt innført. Utfra dette velger jeg å tolke det slik at konseptet til konsulentselskapene er å samarbeid med representanter i organisasjonen de skal hjelpe, og sammen lage et oppsett. Jeg vil anta at Lean-tankegangen og kontinuerlig forbedrings-tankegangen må være utbredt i organisasjonen, og organisasjonen må være klar for en slik endring før planene kan legges. Med det mener jeg at organisasjonen må på forhånd ha etablert en, om ikke kriseforståelse så i hvert fall en forståelse for hvorfor vi gjør vi dette, jmf Kotters (1996) åtte punkter for suksessfull endring. Det første steget er å etablere en følelse av at det er behov for endringen, eller at endringen er en nødvendighet for å kunne overleve eller klare å mestre det som blir forventet fremover. Utfra det jeg har funnet i min studie ble det i IT-avdelingen formidlet informasjon om prosjektet og hvorfor det skulle innføres. Direktøren har sagt dette tydelig på allmøter, noe som ble bekreftet av foiler fra allmøter, det er også sagt i drypp fra direktøren¹¹, samt i informasjonen som er gått ut fra prosjektlederne. Funn fra intervjuene viser at det å jobbe smartere og mer effektivt er en av intensjonene med innføringen av konseptet i avdelingen

¹¹ Drypp fra direktøren = mail direktøren sender ut til hele avdelingen med jevne mellomrom. Her kommer det informasjon og status på en del ting avdelingen holder på med.

som er en oppfattelse respondentene deler. Tre av respondentene beskrev deres oppfattelse av prosjektet slik:

«Jeg vet at smart og smidig det er at vi skal jobbe mer effektivt og få mer rom for å gjøre nye oppgaver og få vekk, altså jobbe mer ... det er det jeg har fått med meg».

«Det skulle være sånn som jeg tolket det, at de som jobber nært med en, altså de som jobber med en ting, visst de ser potensialet for endring så skal det på en måte begynne der også skal det flyte opp og det skal gi et verktøy til å gjennomføre endringer som du vet kan effektivisere måten du gjør ting på».

«Bare ordet smart og smidig tror jeg var veldig sånn antydning at det skulle, det skulle ikke være sånn store tunge snu operasjoner men det skulle være mer sånn konkrete tiltak som gikk på å forbedre små, gjøre små forbedringer heller enn noen sånne svære grep og det hørtes veldig lovende ut [...]»

Om dette var nok til å skape den forståelse eller at hele avdelingen har fått en følelse av at det virkelig er behov for endringen, er jeg ikke helt overbevist om. På den ene siden kan det virke som om noen har fått en forståelse for hva en prøver å innføre, men på den andre siden formidler ikke informantene at det ble oppfattet som at det hastet, og at dette er noe alle må gjøre. En kan si at her har en fulgt Kotters (1996) første steg om å etablere en forståelse for at endringen er nødvendig, ved å vise til alle oppgaven og kravene og ikke minst alle endringene i omgivelsen som ligger der og venter og krever noe av avdelingen, men en ordentlig forståelse av at dette haster og at det virkelig er krise om avdelingen ikke klarer å mestre disse forventningene, mener jeg det ikke er gjort eller de ikke har klart å oppnå. Som skrevet i teorikapittelet hevdet Kotter (1996) at når kriseforståelsen var etablert og akseptert blant de ansatte, ønsket de å vite hvor de skulle. Hva var veien videre, hvilket fjelltopp skal vi på? Rose (2002) skrev i sin artikkel at Kotter hadde gjennomført et eksperiment som viste at 50 prosent av endringen feilet nettopp på dette punktet. Det er dermed rimelig å si at her burde en vært mye mer tydelig på hva en ønsket å oppnå og hvordan. Ikke minst er det viktig å få medarbeiderne til å forstå at nåsituasjonen er farligere enn fremtiden som Rose (2002) hevdet.

En kan stille spørsmål med om dette var tydelig nok oppfattet i organisasjonen i sin helhet. For når vi vet at organisasjonen består av over hundre stykker, vil en ofte få bortimot hundre forskjellige inntrykk av hva som blir sagt og formidlet. Det var som en av respondentene svarte på spørsmålet om det kom frem til alle hvorfor dette blir gjort:

«Nei det er jo ikke alltid like tydelig, og det.. du vet hvordan det er visst du spør, visst vi har hatt et allmøte og du spør tjue stykker som kommer ut igjen hva de oppfattet så vil du jo få tjue forskjellige svar sant».

Dette er et veldig viktig poeng å ta med videre og det innebærer at ting må gjentas ofte for å sikre oss at den rette informasjonen når ut til alle. Dette vil jeg komme tilbake til litt senere.

Som nevnt tidligere er det ifølge Rørvik (2007), en del faktorer som ikke lar seg overføre men som er en vesentlig del av suksessen ved en slik innføring. Vi snakker da om kultur, tidsånd, rutiner, prosedyrer og formell struktur. Disse faktorene må en ha i tankene ved innføring av en praksis i ny organisasjon. For å ivareta dette ved bruk av et konsultentselskap vil jeg anta som sagt tidligere, at en sikrer deltakelse og et tett samarbeid med representanter fra organisasjonen det skal innføres i.

Hva ble så gjort for å tilpasse konseptet til IT-avdelingen? Konsulentene som ble leid inn hadde kunnskap om innføring av et Lean-konsept og et konsept for kontinuerlig forbedringsarbeid, og dermed hadde metodikk og verktøy for å gjøre et slikt arbeid. Ved å prøve å lære bedriften å kjenne gjennom å intervjuer en del medarbeidere og sette seg inn i prosesser og arbeidshverdagen, kan en vel si at det ble gjort et forsøk på å tilpasse konseptet til IT-avdelingen. Det er uvisst om det er tatt hensyn til at organisasjoner er bygd opp forskjellig og at kulturen er en stor og viktig del av denne oppbyggingen. Det er også uvisst om konsulentene hadde informasjon om at kulturen på IT-avdelingen er veldig preget av subkulturer. At avdelingen har en del ulike kulturer bekrefter følgende sitat fra en av respondentene:

«At det er mange subkulturer, og det er ikke en felles endringsvilje på IT-avdelingen. Det er noen som er veldig positive og engasjert og som er veldig entusiastiske, ikke for endringer i seg selv, ikke sånn trigger happy, men ja rett og slett er opptatt av å prøve ut ting og som hopper på nye ting. Også er det andre som er likegyldige holdt jeg på å si, men som kanskje føler at dette gjelder ikke meg. Også er det noen mer aktivt (..) ja skeptiske da».

Translasjonsteorien (Rørvik, 2007) sier, som skrevet tidligere at overføring, mottak, implementering og utnytting av organisasjonsidéer er et sentral tema ved innføring av et slik konsept: Han sier videre at det ikke er gitt at en oppnår suksess ved å bare følge en oppskrift. Dersom det gjøres vil en ikke ta hensyn til at en stor del av at innføringen lykkes, er nettopp kulturen.

I «smart og smidig» planleggingen formidler informantene at det ikke var med noen fra organisasjonen som hadde lokal kjennskap til organisasjonen, når konseptet ble planlagt og det ble bestemt hvordan og hva en skulle gjøre. Konsulentene som skulle hjelpe i denne innføringen hadde lest om organisasjonen og hadde intervjuer med folk fra de ulike seksjonene, og ulike stillingstyper eller roller i organisasjonen for å danne seg en bilde av hvordan avdelingen jobbet. Dette kan en si ga et grunnlag konsulentene kunne bruke for å danne seg et bilde av organisasjonen, sammen med inntrykk de satt igjen med etter brunpapir-workshopen de hadde. Så på den ene siden kan en si at konsulentene hadde fått et innblikk i rutiner og prosedyrer, som de kunne ta med seg i planleggingen av innføringen. På den andre siden kan en stille seg spørsmål om dette var nok til å få innsikt i hvordan kulturen på avdelingen var, og gjøre tilpasninger utfra det og dermed ta de riktige valgene. I settinger der mange er samlet for «brainstorming» eller for å komme med idéer og innspill, er det alltid noen som snakker høyere enn andre. Noen av innspillene er relevante og andre ikke, noen er for store i omfang, andre ikke. Dette kan en best vurdere dersom en kjenner organisasjonen og dens historie. Med denne kjennskapen gjør en andre valg, eller legger andre ting i det som blir sagt enn dersom en ikke kjenner historien, kulturen og folkene.

Et eksempel på det er når det ble holdt en workshop i «smart og smidig» oppstarten for å få en gjennomgang av prosesser og problemstillinger, der fikk en masse innspill på bordet. Ved gjennomgang av alt som kom frem og ved utvelgelse av problemstillinger vil det være naturlig at konsulentene legger noe annet i det de hører enn noen lokale ville gjort. Dermed er det viktig i denne prosessen og inneha kunnskap om bedriften og folkene for å ta de rette beslutningen, for å få en så god start som mulig, og for å sikre resultater fra begynnelsen. En av respondentene sa:

«[...] visst de hadde kjent oss litt bedre så hadde en valgt litt andre ting, for det vi så var at de som vi valgte var alt for ulne, vi klarte ikke å få konkrete resultater [...].»

Her refereres det til de problemstillingene som ble valgt i starten og som disse A3 gruppene skulle jobbe med. Flere av de som ble intervjuet meldte tilbake om at gruppene var for store i starten og problemstillingene var for store og for ulne. Det var ikke alle gruppene som kom frem til noen resultater. Informantene fortalte at i starten ble det satt opp store grupper fordi flest mulig skulle være med og lære metodikken og få den under huden. Det var ikke alle som hadde et forhold til problemstillingene de skulle jobbe med og kunne dermed ikke bidra så mye som ønskelig, dette fordi de ville ha deltakere med fra alle seksjonene. Det å delta når en ikke kan bidra på noen måter er demotiverende og noe en bør unngå for ikke å miste

engasjement, eller ikke klare å overbevise de som tviler. Medarbeidere som ikke er helt overbevist om hvorfor endringen skjer, vil ikke bli overbevist ved å være med i grupper når de ikke ser mening i det de gjør. I tillegg er det viktig å velge problemløsninger som ikke er for omfattende for å få resultat, først da vil en få tvilerne over på rett side. Det å klare å løse et problem og se resultater vil skape et større engasjement og flere vil se at det nytter og at det er noe i det å tenke effektive måter å jobbe på. Ikke alle problemstillingene som ble valgt i starten var gode nok. En av respondentene beskriver det slik:

«[...] hadde vi hatt mer konkrete problemstillinger som vi faktisk fant en løsning på og du så at antall saker gikk ned, så hadde det vært mye mer motiverende.»

I tillegg til dette var et annet funn at det var for lite oppfølging av disse A3 gruppene. Det gikk mange måneder uten at det skjedde noe i gruppene, de stoppet opp eller «la seg ned» da de mente at problemstillingen var for stor eller for lite konkret. Tre av respondentene sa det slik:

«[...] det var vel en periode disse A3 gruppene lå veldig og skvalpet i dødvannet og kom ikke så veldig mye lenger.»

«Og jeg tror oppfølgingen av A3 gruppene, særlig etter at de eksterne konsulentene trakk seg ut, da tro jeg det datt veldig mye sammen for jeg tror de hadde veldig god hjelp av de.»

«Visst du vil endre så kan du ikke bare si nå skal du gjøre sånn og sånn og ikke gjøre noen oppfølging av det i det hele tatt.»

Oppfølging er viktig ikke bare i forhold til A3 gruppene, men også generelt i prosjektet. Ting som blir satt i gang må følges opp og korrigeres underveis. Ikke minst gjelder det også engasjementet. Når en først har gjort en jobb for å skape engasjement må en sørge for å vedlikeholde dette ved at de er med å sprer driven, enten gjennom å delta selv i forbedringstiltak eller ved å snakke om prosjektet og vise frem resultater som en oppnår underveis. På den måten kan en si at de deltar med å få med seg de som ikke enda er helt overbevist om at endringen har noe for seg, og som dermed er passive. Forslag som kommer inn må også følges opp, de som kommer med forslag må få vite hva som skjer både med det de har meldt inn, hva andre har meldt inn og hva prosjektet tenker å gjøre videre. De som er deltakere i A3 gruppene og innehar ulike roller der, må følges opp og en må sørge for at de har forstått hva rollen innebærer. Det kan også være nyttig å følge opp resten av delingen for å

sørge for at engasjementet lever og for å bygge opp kunnskap rundt konseptet og Lean-tankegangen. Ikke minst er det viktig å følge opp ledergruppen, sørge for at de går foran som et godt eksempel og at det de sier er også det de gjør. Spesielt i en travel hverdag er det viktig å følge opp sånn at prosjektet får den prioriteten det skal ha, og dermed sørge for at organisasjonen har endringskapasitet. Dermed får en jobbet både med prosjektet og de daglige driftsoppgavene.

For å få endringsprosessen i gang er det viktig å utøve ledelse i starten av prosessen som Jacobsen (2014) skriver. Da må en også følge opp som respondentene sier over. Oppfølging er en viktig del av det å lede og Jacobsen (2014) mener at det å lede er et nøkkelord i endring.

Jeg vil hevde at det ikke er nok bare å sørge for en riktig og tilpasset oversetting dersom en ønsker å få en avdeling som IT-avdelingen til å lykkes med et slikt kontinuerlig forbedringsprosjekt. Det er flere andre faktorer som også må være tilstede. En av de er at det må være gjort et arbeid på forhånd som nevnt tidligere også, en må bruke tid på forberedelsen og diskutere det nok i ledelsen sånn at hele ledelsen er samlet om hva som skal settes i gang. Selv om det haster med å sette i gang et slikt konsept, som skal sørge for å at vi får tid til overs ved å jobbe mer effektivt og smartere, så er det likevel ikke lurt å rushe i gang. For som Andre (2003) skriver må en ikke innføre endringer for raskt, endring tar tid. Han sier også at mange nå har forstått at endring er konstant og at å endre kulturen er det viktigste, nettopp derfor tar det tid. En må tørre å bruke tid på å forberede hva en skal gjøre og hvordan. Like viktig er det at en bruker tid på å få forståelsen for hvorfor prosjektet settes i gang, ut i hele organisasjonen for på den måten få flest mulig drivere med seg. Et annet funn og inntrykk som informantene formidlet var at «smart og smidig» prosjektet ble satt litt fort i gang uten å ta seg tid til å gjennomarbeidet det først, en av respondentene sa det slik:

«Det var kjør liksom kjør i gang, nå setter vi i gang og alle prøver å gjøre sitt beste men så var det kanskje litt, grunnlaget var nok kanskje litt svakt da.»

«[...] det burde vært brukt mer tid og krefter på å forankre det og begrunne hvorfor gjør vi dette og hva ønsker vi å oppnå, hvilke metoder gjør vi.»

Å rushe i gang er ikke særlig lurt med tanke på hva Andre (2013) skriver om at en av de enkleste måtene å havne i trøbbel på når en introduserer en endring eller jobber med endringsledelse, er å prøve å innføre endringer for raskt. At endringer tar tid bekrefter også utsagn fra en av de som ble intervjuet som hadde snakket med de som vant Lean prisen i 2015. De har jobbet med et tilsvarende konsept som IT-avdelingen nå innfører.

«[...] de [firma som vant Lean-prisen (Gilje trelast)] hadde jo drevet med dette i ufattelig mange år, [...] og det hadde vært veldig sånn trått og det var, altså det tar lang tid».

Et eksempel på at informantene hadde inntrykk av at prosjektet ble for fort satt i gang, er at det ikke var gjort forberedelser nok i forkant. For når en skal måle forbedringer må en jo ha et utgangspunkt, en nå-situasjon. For å se etter en tid om organisasjonen har endret form eller utviser ulikt trekk fra starttidspunktet, må en ha noe å måle etter som Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver. En må ha måletall. Dersom et mål med «smart og smidig» er å få ned saksmengden, må en etter en tid kunne se at en har mindre saker. Utsagn fra en av de som ble intervjuet understreker at det manglet noen forarbeid ved starten av prosjektet:

«[...] en del av de første A3-gruppene kom på en måte aldri helt i havn, sant fordi det var ikke noen, ikke hadde vi målinger, ikke kunne vi på en måte bevise at det var noe dårlig eller bra eller, kor altså du skal jo måle forbedringer ikke sant. Hvordan var det før og hvordan er det nå?»

Med grunnlag i Kotters (1996) modell og Lewins (1951) tre steg, er det viktig å tine opp organisasjonen før en setter i gang gjennomføringen av en endring. I denne opptiningsfasen skal organisasjonen få forståelse av hvorfor endringen må gjennomføres og hva den skal resultere i, hvilket mål som skal nås. Sett i et slikt lys vil jeg si at selve gjennomføringen av endringen som «smart og smidig» prosjektet representere, ble satt for fort i gang.

Organisasjonen var ikke tint nok opp og dermed ikke klar for endringen enda. Dette mener jeg understreker formeningen informantene formidlet om at prosjektet ble satt for fort i gang, sammen med at det ikke var gjort grundig nok forarbeid med å skaffe måleparametere og gjøre det som måtte gjøres av endringer i saksbehandlersystemet for å få ut disse tallene. For så vidt er dette noe som noen på avdelingen har prøvd å adressere tidligere, men det har ikke vært forståelse for hvor viktig dette har vært før.

For å lykkes med endringsarbeid er det mange faktorer som må være tilstede. En viktig faktor er å ha god kunnskap rundt endringsledelse og det å lede endringsprosesser. Det er spesielt viktig når en skal jobbe med individer og sosiale systemer som søker mot det trygge og forutsigbare. En kan også hevde at det er spesielt viktig i en kunnskapsorganisasjon som har medarbeidere med utbredt autonomi.

4.1.2 HVORDAN BLE PROSESSEN LEDET

Endringsledelse er ifølge Klev og Levin (2009) å mestre utviklingen og endringskapasitet i organisasjonen, og kunne iverksette og lede prosessen med utvikling av organisasjonen. De sa også at endringsledelse handler om at ledelsen i en organisasjon må mestre dagens oppgaver samtidig som de har beredskap til å kunne møte fremtidige strategiske utfordringer.

På bakgrunn av det informantene formidlet og utfra egne observasjoner sitter jeg igjen med et inntrykk av at kunnskap rundt endringsledelse og ledelse av endringsprosesser ikke var sterkt nok til stede. Dette tenker jeg er viktig når en vet at ledelse av endringsprosesser er et nøkkelord for å forhindre at motstand oppstår eller for å begrense den som Kristensen et al. (2003) skriver. En av grunnen til dette inntrykket er at det ikke ble etablert en tydelig kriseforståelse et ordentlig momentum, eller i det hele tatt en forståelse i hele avdelingen for hvorfor dette gjøres. Dermed blir inntrykket av at prosjektet ble for fort satt i gang forsterket. Kristensen et al. (2003) skriver også at det å peke ut en retning og i etterkant håndtere resultatene er også en del av det å lede. Utfra intervjuene kommer det frem at prosjektet og hvorfor vi gjør det, ble sagt på allmøte, men dette er ikke nok til å være tydelig. Med tanke på at organisasjonen er over 100 stykker, og en vet at når 100 stykker etter et allmøte sitter igjen med omtrent like mange forskjellige inntrykk av hva som er sagt, så må det nok gjentas og gjentas. Vi vet jo også at personer blir ulikt motivert, dermed vil noen oppfatte budskapet raskt, se nytten og vil engasjere seg med en gang, mens andre igjen trenger mer tid. Selv om ting blir sagt flere ganger og tydelig er det likevel enkelte som må ha tid på seg før det riktig går helt inn, eller det går opp for de. Det hender med meg til tider at det kan gå lang tid og bli gjentatt mange ganger før jeg endelig ser hele bildet, mens mange av mine kollega har sett det for lenge siden. Derfor tolker jeg det sånn at tålmodighet og det å tørre å gjenta ting ofte samt en ordentlig oppfølging, er faktorer som er nødvendige for å oppnå suksess. Dette til tross for at noen kan bli irritert og synes det blir masse mas om igjen om samme ting, kan det likevel være nødvendig. Det er som Andre (2013) sa at ved gjentagelse vil det til slutt forplikte. I sammenheng med dette, er også det at det ikke er gitt et klart budskap om hvor IT-avdelingen skal, altså et klart mål som organisasjonen skal nå sammen, som Kotter (1996) kaller visjon i sine åtte punkter. En av respondentene sa det slik:

«[...] det burde vært brukt mer tid og krefter på å forankre det og begrunne hvorfor vi gjør dette og hva ønsker vi å oppnå, hvilke metoder gjør vi. Det ble sagt noe om det men ikke på en sånn måte at det traff meg så veldig, ikke så jeg følte meg skikkelig engasjert i det, og det tror jeg gjaldt mange andre også. [...] Jeg følte vi ikke hadde

brukt nok tid og krefter på å tune oss inn på hva var det vi egentlig skulle gjøre og hvordan vi skulle gjøre det».

Med grunnlag i det og med grunnlag i kjennskap til avdelingen for øvrig kan en si at dette viser at en ikke har et klart og tydelig mål en skal nå. Det er ikke pekt ut en retning fra ledelsen som gjør at alle kan selv finne ut hvordan de kan bidra til at avdelingen kommer dit.

Det er gjort et forsøk på å involvere de ansatte, men det er litt uvisst om dette har vært vellykket nok. Det kommer frem av intervjuene at prosjektet skal være for hele IT-avdelingen, likevel oppfatter noe det som en lokal aktivitet fordi det startet i Brukerstøtteseksjonen og det oppleves som det ikke kom videre. En av respondentene beskrev det slik:

«[...] altså det ble veldig sein spredning, vi andre merket ingen ting til dette, egentlig ikke før det var gått et år, halvannet. [...] Jeg opplevde prosjektet mer som en lokal aktivitet».

Det er tydelig at det har vært litt variabelt hva som er informert, eller hva som er oppfattet i avdelingen. Dette understreker som jeg skrev tidligere at det er viktig å formidle budskapet, og en må tørre å gjenta ting til det kjedsommelige. Jeg tenker at det er bedre at noen blir irritert av at det kommer for mye informasjon om «smart og smidig», enn at ikke budskapet kommer tydelig nok frem til hele avdelingen. Dersom en skal få til en slikt prosjekt som skal gå kontinuerlig er det viktig å ha med alle. Dette fordi hele IT-avdelingen sammen tilbyr tjenestene våre, det er ikke bare noen. Det vi tilbyr er alle ansvarlig for å levere, dermed må alle være med å bidra og tenke forbedringer, tenke «smart og smidig».

For å få endringsprosessen i gang, gi den et «momentum» er det viktig å utøve ledelse i starten av prosessen ifølge Jacobsen (2014). Prosjektlederne hadde vel ikke fått direkte i oppdrag å lede endringsprosessen. På den ene siden skulle de koordinere og få i gang prosjektet mens de på den andre siden skulle skape engasjement og få opp lyst og driv, sånn at prosessen forhåpentligvis skulle gå av seg selv i fremtiden. Dette er en del av det å lede, men jeg tenker at dette kan ikke prosjektlederne gjøre alene, de er avhengig av at også toppledelsen er med, for som Jacobsen (2014) skriver må endringsprosessen forankres i ledelsen. Ledelsen må gå foran som et godt eksempel da er det mye mer synlig at dette skal vi, dette vil vi og det er toppledelsen som må fronte endringen. Det kan være ved at lederne fremsnakker prosjektet, gir et tydelig mål og visjon og sørger for at det å tenke kontinuerlig forbedring er i alles tanker uansett hva vi gjør. Dette oppleves som litt svakt i prosjektet og det understrekes ved følgende uttalelse:

«[...] det ene er jo engasjement i forhold til disse A3 gruppene og fremsnakking av prosjektet. Altså, ja det holder ikke bare å liksom nevne i en bisetning, at ja vi jobber med kontinuerlig forbedring».

Ledelsen viser virkelig at dette vil de, ved å sette av tid og prioritere oppgaver, noe jeg ikke mener er gjort på IT-avdelingen. Dersom det gjøres er det vilje nok i ledelsen til å kunne klare å oppnå de ønskede resultatene og sørge for at organisasjonen er rustet til det som møter de. Det er altså som jeg ser det, en nødvendighet at prosjektet og toppledelsen jobber tett side om side, dersom en ønsker å lykkes. Spesielt er dette viktig siden prosjektet går over så lang tid, og det er en travel hverdag med mange prioriteringer som må tas jevnlig. Med grunnlag i det, er dette noe jeg håper prosjektet vil ta med seg videre i arbeidet fremover og prioritere å ta seg tid til å få prosjektet ordentlig i gang og riktige rutiner og tankegang og ikke minst riktige holdninger i organisasjonen før en påtar seg atter nye oppgaver.

Endringsledelse er viktig i forhold til å minske eller forebygge eventuell motstand, noe jeg vil komme mer tilbake til senere. I følge Kristensen et al. (2003) vet vi at det er mange som ikke ønsker å endre seg, de mister tryggheten og det faste vante som de alltid har hatt. Det er ikke engang sikkert at de selv mener de trenger å endre sin arbeidssituasjon fordi de jobber jo effektivt allerede, de får jo gjort det de skal. Selvsagt kan det være fordi de da kun tenker på det de selv gjør, og ikke tenker helheten. Nettopp derfor er det viktig å tenke endringsledelsen når en jobber med et slik prosjekt. Det er viktig å få alle med, selv om det betyr at det tar tid. En må huske på at det er snakk om selvstendige autonome individer som engasjeres og motiveres ulikt og av forskjellige årsaker. Noe som igjen innebærer at en kan ikke skjære alle over en kam, eller forvente at når noe er sagt på en måte er det dermed klinkende klart for alle. Derimot må en gå mange runder til for å sikre seg at alle har samme forståelse, engasjement og er motivert nok til å kunne dra i samme retning. Dermed bør det være klart at innføring av alle slags endringstiltak vil ta tid. For det er som Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at endring er blitt vanlig i alle organisasjoner, og at dette er noe vi må forholde oss til vi har ikke noe valg. Dette gjelder enda mer i en organisasjon som jobber med IT som stadig er i utvikling. Det er som en av respondentene sa:

«[...] vi har jo alltid blitt tutet ørene full av at jobber du med IT så må du være innforstått med at alt endrer seg, og det har det jo vært, i hvert fall har jeg opplevd det, altså det som var en sannhet for fem år siden det er jo fullstendig utdatert i dag sant».

Viktig er det også at det skapes et engasjement og at budskapet formidles til hele avdelingen, og at hver og en forstår hva det snakkes om. Hva ble så gjort for å skape engasjement og for å formidle budskapet?

4.2 ENGASJEMENT OG FORMIDLING AV BUDSKAP

Kotters (1996) åtte punkter er tydelig på at det må skapes en forståelse for hvorfor vi gjør endringen eller innfører konseptet som i dette tilfellet. Videre sier han at det er viktig med frivillige som støtter innføringen og er med å drive prosessen videre når strategien og visjonene er formidlet ut til alle. Jeg ønsket derfor å se hva som ble gjort i «smart og smidig» prosjektet for å motivere de ansatte og hvordan budskapet ble formidlet ut.

Ved starten av et slikt prosjekt er det naturlig at en prøver å formidle hva konseptet går ut på og på den måten prøver å skape engasjement. På spørsmål om hva som ble gjort for å skape engasjement rundt prosjektet svarte en av respondentene slik;

«Nei altså vi hadde den dere «Kick-offen» og den brunpapir og ikke sant at vi kokte gløgg og lagde ... ikke sant, også var det jo da for å prøve å få det til sånn gøy. Og vi hadde det her for at alle skulle få anledning til å stikke innom og oppleve hva dette her var for noe. Sant og den der borte på hotellet (Kick-off) det ikke sant for å få i gang (...). [...] det som og var for at vi skulle lære så lagde vi jo store A3 grupper, fordi at flest mulig skulle få lov å delta, flest mulig skulle få lære.»

Informanten forteller her at det ble holdt en brunpapirøvelse og en Kick-off for prosjektet for å formidle hva konseptet gikk i og for at avdelingen skulle lære metodikken. Dette sammen med det å lage en gøy ramme rundt i form av god mat og drikke skulle være med å engasjere medarbeiderne. De hadde tydelig et ønske om at mange skulle lære metodikken siden de, som respondenten sier, opprettet store A3 grupper. Samtidig ble brunpapirøvelsen holdt på huset for at flest mulig skulle få med seg hva det gikk i, og hadde større sjanse til å kunne stikke innom.

«Tanken bak det er jo at dette her med ikke sant, at med deltakelse i disse A3 gruppene, at du (...) det er jo for å fikse din egen arbeidshverdag ikke sant, så det i seg selv skal jo være en motivasjon.»

Informanten forteller her at en av motivasjonsfaktorene i prosjektet var det at ved deltakelse i A3 gruppene og muligheten for å lære metodikken og være med å forbedre sin egen arbeidshverdag skulle motivere medarbeiderne.

En annen respondent svarte følgende på hva som ble gjort for å skape engasjement og hva som kunne vært gjort annerledes:

«Men skal man få, eller bevare engasjementet er det ikke nok bare med en sånn «Kick-off». Dette var en gøy greie, sant og da går det alt for lang tid med at det ikke skjer noe eller folk ikke opplever ... sant så egentlig burde man ha det litt mer opp i forskjellige drypp eller i samlinger som vi har.»

«Så i etterkant mener jeg det burde vært en oppfølging, i alle fall burde det ligge et krav på lederne til å jobbe med det i sin egen gruppe, eller ha det fremme hvert kvartal. Sant for skal det være noe vi driver med kontinuerlig så må vi på en måte holde det framme i pannebrasken på medarbeiderne. Det er noe med å ivareta, engasjere medarbeiderskapet, det er ikke nok å bare engasjere ledelsen.»

Ut fra det denne respondenten sier, høres det ut som det ikke var nok med en samling hvor de gikk gjennom prinsippene og prøvde å skape engasjement. Det er tydelig et ønske om at en jobber med dette i personalgruppene og i andre sammenhenger også, for å klare å engasjere medarbeiderne og for å holde prosjektet og engasjementet varmt.

En annen respondent svarte følgende på hva som kunne vært gjort annerledes i forhold til å skape engasjement:

«Jaaaa kanskje det med å vektlegge litt at det er (...) det er tross alt (...) altså endringen skal komme fra de som jobber tett på oppgaven, det er ikke meningen at utenforstående som ikke jobber tett på skal komme og overstyre med sine løsninger på ting ofte mot bedre viten. Det er tross alt de som, det er jo hele prinsippet med denne her «smart og smidig» sånn som jeg oppfatter det.»

Dette sitatet understreker også at det er et ønske om at prosjektet skal være mer medarbeiderdrevet, som jeg vil komme tilbake til seinere i oppgaven.

Ut fra mitt inntrykk etter intervjuene og som sitatene over bekrefter sitter jeg igjen med en forståelse av at det gjennom brunpapirøvelsen og Kick-off- seminaret, ble formidlet hva konseptet gikk i og prøvde å skape engasjement gjennom disse samlingene.

For det første kan en si at ved brunpapirøvelsen ble det lagt ned et godt stykke arbeid med å stille i stand litt god mat og drikke. Dette var første møte prosjektet hadde med medarbeiderne. Det var på slutten av året så det ble servert gløgg og noe å bite i. For det andre var stedet øvelsen ble holdt nøye valgt ut, valget ble lunsjrommet ved Løsningscenteret. For

det tredje var stedet valgt fordi det lå sentralt og det at øvelsen ble holdt «på huset» var for å motivere flest mulige til å komme, og gi de muligheten til å gå litt til og fra. Her var alle velkommen til å komme, men for å sikre seg at det var noen der hele dagen og som hadde satt av dagen, fikk noen møteinnkalling direkte i sin kalender. Det skal også legges til at det på forhånd var sendt ut mail om prosjektet og hva som skulle skje denne dagen. Det ble sagt at noen var kalt inn direkte men alle var likevel velkommen. På den ene siden kan en si at dette var smart for da var en sikret at det var folk til stede. På den andre siden kan en ikke være sikker på at de som kom var motivert nok til å delta og hadde noe å bidra med.

Derimot kan en si at dette muligens heller var med på å demotivere noen. Spesielt tenker jeg dette gjelder de som i utgangspunktet var veldig motiverte men ikke fikk møteinnkalling. Her kan prosjektet ha mistet betydningsfulle drivere som kunne vært med å frontet arbeidet og fått andre med seg. De som ikke var så motiverte fra før og ikke fikk spesiell innkalling, vil jeg anta ikke møtte, noe som kan være forståelig. Når det er sagt ble det gjort en ekstra innsats for å lage litt gøy ut av det. En kan også si at selv om en ikke hadde fått møteinnkalling var en jo likevel velkommet til å delta og en har selv et ansvar for å bidra til fellesskapet.

Dersom en ser på Kotter (1996) sitt første punkt om å etablere en følelse av behov for endring, mener jeg prosjektet burde valgt en annen strategi ved første kontakt med medarbeiderne hadde med prosjektet. Ved introduksjon av prosjektet skal en som Lewin (1947) sier prøve å tine opp organisasjonen, og som Kotter (1996) sier prøve å skape en følelse av nødvendighet og etablere en koalisjon av villige som vil støtte endringen. Når en da velger å kalle inn noen spesielt, men presiserer at det er for alle, vil en som sagt tidligere allerede her miste en del av de ansatte. På en annen side kan en si at det første møte medarbeiderne hadde samlet i forbindelse med prosjektet, burde være et annet arrangement. Jeg tenker at det burde vært frontet veldig sterkt fra ledelsen på dette første møte at vi står foran så mange nye utfordringer og bestillinger av tjenester i forbindelse med dette, samtidig som vi vet at vi ikke får flere ansatte. Det ville vært lurt å prøve å skape et «momentum» ved å fronte til de ansatte: Hvordan skal vi få til dette? Jo sammen skal vi klare det ved gå gjennom våre rutiner og arbeidsoppgaver og se hvor vi kan jobbe litt smartere osv., for å bli enda mer effektive enn vi er i dag og vise resten av UiB at vi klarer å levere. Det burde også vært skissert en plan fra ledelsen om hvordan en hadde tenkt å prioritere oppgavene avdelingen har i dag, og de som kommer. Planen burde inneholdt hvilke oppgaver en tenkte skulle settes på vent og eventuelt avsluttes. Da har ledelsen vist at dette er noe vi må og skal gjøre, og de har også vist at de er rede til å hjelpe medarbeiderne med å prioritere oppgaver. Samtidig som det er et veldig sterkt

signal om at dette vil vi og dette går vi for. Først da gjøres det et forsøk på å etablere en følelse av behov for endring som er tydelig nok, etter det jeg mener. Det beste hadde nok vært om en klarte å etablere en fornemmelse av at det er krise ved å gå enda kraftigere ut.

På dette første møte med hele avdelingen hvor en prøver å skape et «momentum» er det vel så viktig at ledelsen er veldig tydelig på at det ikke er snakk om at noen blir arbeidsledig. Jmf. det Jacobsen (2014) skriver om at for å oppnå en viss balanse er det også viktig å fortelle hva som skal være som før. Dette er viktig å formidle for å hindre at noen i frykt for egen arbeidsplass velger å ikke engasjere seg.

En vinkling en kan og muligens bør ta, og som kan gjøre budskapet mer tydelig og lettere relateres til egen hverdag, er at dersom en kollega velger å slutte og begynne i ny jobb, pensjonere seg, blir sykemeldt eller slutter av andre grunner. Da er det ikke gitt at vedkommende blir erstattet. Dersom det er tider med innsparing vil en kanskje benytte anledningen til å spare inn noen ressurser. I den situasjonen er det viktig for andre kollega, for avdelingen og for hele organisasjonen at en er i stand til å utføre arbeidsoppgavene uten at det blir merarbeid på de som er igjen. Dette kan sikres ved at organisasjonen og hver og en medarbeider innehar kunnskap om hvordan en kan jobbe smartere, og gjøre endringer kontinuerlig for å takle sånne situasjoner når de oppstår. Dette må gjøres uten at det går utover kunde verdien, men heller øker den. Ved å klare å utnytte ressursene bedre og redusere saksbehandlingstiden, vil en i løpet av arbeidsdagen få tid til mer, og belastningen til medarbeiderne som har mistet en kollega blir dermed redusert. På den måten klarer en å trekke paralleller fra prosjektet til medarbeidernes reelle hverdag.

Dersom organisasjonen starter med endringer som gir enkle og raske gevinster og utvider etter hvert, vil organisasjonen lære mer om Lean. Organisasjonen vil gjennom erfaring med Lean klare å takle stadig større endringer. Til nå kommer det frem fra intervjuene at det ikke har vært kursing i Lean på avdelingen. En av prosjektlederne hadde såkalt «gult belte» i Lean før de startet. I ettertid har to til på avdelingen tatt samme kurs.

«[...] også har vi også fått ja til at vi kan ha et bedriftsinternt Lean-kurs til høsten.»

Sitatet over understreker at det er planer om å gjennomføre et bedriftsinternt kurs noe flere av respondentene meldte behov om. En av respondentene sa følgende:

«Jeg tenker vel kanskje det at det er et poeng at alle får ta eierskap til dette her i større grad. Jeg synes det er litt (..) ja jeg vet ikke, det blir på en måte litt sånn.. alt..»

og det er ikke bare dette prosjektet, men det er litt sånn at når vi skal lære noe på IT-avdelingen så er det noen som skal få kurs, også skal de på en måte formidle videre til resten, og jeg er ikke sikker på at den metoden er så veldig grei, for jeg tror det hadde vært mye mer forpliktende, jeg tror folk hadde vært mer engasjert visst flere hadde fått gått på kurs, altså de som ønsket det hadde fått gått på kurs og tatt del i opplæringen, for da tror jeg faktisk at de hadde forpliktet seg litt mer til det.»

Ut fra sitatet kan en få forståelse av at det var ønskelig med mer kursing innen konseptet på forhånd og mer bredt i organisasjonen. Både for å spre forståelsen for konseptet men også for at flere skulle forplikte seg som respondenten sier. Det er klart at dersom flere får innsikt i de sentrale prinsippene, og skjønner hva det går i og hvorfor det er viktig at de er med og bidrar, er det også flere som blir engasjerte og som er villig til å forplikte seg.

4.3 MOTTAGELSE OG FORPLIKTELSE

Respondentene melder om at tilbakemeldingene fra det første møte «smart og smidig» prosjektet hadde med hele avdelingen, var at de opplevde det som veldig kjekt og mange ble inspirert og engasjert.

Utsagn som dette gikk igjen:

«Gøy og interessant».

«Oppstarten var veldig ok, en god begynnelse».

«Konsulentene var flinke og traff godt».

«Veldig kjekt og motiverende».

Dermed kan en si at de tiltakene som ble gjort for å skape engasjement og motivasjon har gjort nettopp det.

Det ble også holdt en Kick-off for «smart og smidig» prosjektet som skulle være med å formidle konseptets prinsipper og for å engasjere medarbeiderne. Dette ble etter det informantene formidlet også veldig godt tatt imot. Det var dyktige foredragsholdere som var hentet inn som kunne det de drev med, og som skapte et stort engasjement blant de som var tilstede, noe følgende sitat understreker:

«Jeg synes jo at de var flinke de dere (...) smart og smidig generalen. Husker ikke hva han heter, men det var jo flinke folk. Synes for så vidt det var greit og ... altså du kan

jo like og ikke like sånne rollespill greier og sånn som det der, men det fikk no frem poenget.»

Her formidler informanten at selv om kanskje ikke rollespill er det gøyeste informantene vet, så ble likevel budskapet mottatt og forstått. Når de da også sier at de som holdt samlingen var dyktige er det tydelig at det ble godt tatt imot. En annen informant sa følgende:

«Jeg syntes det var kjempe... jeg var utrolig motivert når de kom og begynte å sette i gang og Hele den dagen vi hadde borte syntes jeg var veldig spennende. Jeg fikk så mange aha opplevelser bare med å sitte der, for jeg trodde jo jeg hadde tenkt mye men da var det veldig sånn synlig hvordan ... ja, så jeg synes det var veldig kjekt og motiverende.»

Informanten formidler her at selv om vedkommende var motivert fra før og hadde tenkt mye på hva det innebar, var samlingen og det som ble formidlet der, veldig godt tatt imot.

I tillegg gir informantene et klart inntrykk av at prosjektets to prosjektledere var veldig flinke til å holde interessen oppe og tilrettelegge fellesarrangementene, noe følgende sitat bekrefter:

«Prosjektlederne har skapt godt engasjement».

Prosjektets Kick-off var et heldagsseminar for hele avdelingen og kun de som hadde vakt var fraværende.

Utsagnene over fra de som ble intervjuet viser at det er tydelig at prosjektet ble godt tatt imot. En av respondentene hadde ikke vært på Kick-off-seminaret men sa følgende:

«Men jeg forstod at det var et voldsomt engasjement i alle fall. De innspillene jeg har fått er at det var veldig gøy og interessant og veldig.. altså fikk en forståelse men så var det en bråstopp.»

I forkant før Kick-off-seminaret var de først A3 gruppene opprettet og deltakere var valgt ut. Det kan være nyttig å gjøre en innsats for å finne ut hvem som ønsket å være med, og sørge for at det var plass til alle disse i noen av gruppene som ble satt i gang. På den ene siden kan en si at det ikke var grupper nok til å holde alle frivillige i aktivitet. Men på den andre siden burde det vært løsbart ved å holde de orientert og engasjert på andre plan. Kotters (1996) åtte punkter sier i steg to at en skal danne en koalisjon av villige som vil støtte endringen. Da tenker jeg at det hadde vært lurt å ta vare på alle de engasjerte medarbeiderne en hadde klart å skaffe seg, og ikke la lederne velge ut hvem som skulle være med i gruppene. Det er ikke

utenkelig at en del som ikke ble valgt ut, her falt av og meldte seg ut. Det tenker jeg prosjektet ikke hadde råd til, med tanke på at felles tilhørighet og felleskap er avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er som Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver.

En kan spørre seg om det å starte i kun en seksjon var riktig valg av strategi i forhold til å få en god mottakelse i organisasjonen. Når det er sagt vil jeg si at det var riktig å starte med hendelses-rollen¹², altså der sakene kommer inn. Men for å ivareta det engasjementet en hadde etter brunpapirøvelsen og Kick-off-seminaret i hele avdelingen, og få folk til å forplikte seg, kunne det vært lurt å sette i gang arbeid i alle seksjonene. Det trengte ikke nødvendigvis være A3 grupper som skulle løse et valgt problem, men parallelt på alle seksjonene sette i gang noe for å se på hvordan hver og en jobber i avdeling, og hva kan gjøres annerledes og gått i gang med små forbedringer der og da. På den måten får en engasjert og ansvarliggjort hver og en, og alle har en mulighet til å forplikte seg. Det blir da også lettere for hver og en og se sin rolle i prosjektet, hva de kan bidra med og hvordan prosjektet berører akkurat de. Samtidig holder en vedlike engasjementet som er opparbeidet. Dette arbeidet trenger ikke å være så omfattende så det kan fint gjøres i tillegg til de etablerte A3 gruppene. Selvsagt krever dette mer innsats av prosjektlederne i en allerede travelt tid. Men har en valgt å satse på et slikt omfattende konsept, må en sette av tid og ressurser til å følge opp arbeidet som pågår og holde oppe engasjementet bredt i organisasjonen. Derfor er det klart at det ikke er nok med kun to personer som skal ha dette i tillegg til sin vanlige jobb. Utfra dette kan en si at prosjektet nok ikke har blitt prioritert så høyt som det burde. Dersom en ønsker suksess burde en i tillegg ha en eller to på hver seksjon, som fikk ansvaret for å iverksette arbeidet med karleggingen av oppgaver som kan effektiviseres. Ledelsen må selvsagt også følge opp med å sørge for at arbeidsoppgavene blir riktig prioritert og at noen eksisterende oppgaver prioriteres helt vekk.

Selv om prosjektet ble godt tatt imot, ble det likevel formidlet at prosjektet burde knyttes mer til hver og ens hverdag. Følgende sitat understreker det:

«[...] visst du hadde mer henvendt det til hver enkelt avdeling og gjerne til hver enkelt og sagt, hva kan du gjøre for at avdelingen ..., ser du noe. Altså jeg tror jo kanskje at

¹² Hendelses-prosessen er en av prosessene i ITIL (Information Technology Infrastructure Library) prosessen, den skal håndtere alle «hendelser» - det kan være feil, spørsmål eller generelle henvendelse. Prosessen er ansvarlig for å minimere skadevirkningene ved at avvik i en tjeneste ved å konsentrere seg om å gjenopprette sluttbrukertjenesten til normal drift så raskt som mulig.

visst du henvender deg til hver enkelt ansatt istedenfor mer i det store perspektivet så tror jeg kanskje at du vil få flere med og at de kan spille det inn [...]».

Utfra det informantene sier over kan en få inntrykk av at manglende engasjement i forhold til å melde inn forbedringstiltak kunne vært bedre om prosjektet hadde henvendt seg direkte til medarbeiderne istedenfor til alle på en gang, f.eks. i et allmøte.

Når prosjektet ble introdusert på allmøte ble det sagt av direktøren at prosjektet skulle være medarbeiderdrevet, det vil si at initiativet skulle komme fra medarbeiderne selv. Dette ble gjort for å engasjere medarbeiderne, for på den måten kunne hver og en bli forpliktet. En annen grunn var og for å hindre motstand. En forutsetning for at prosjektet kan bli medarbeiderdrevet er at en klarer å «brekke» det ned til hver og en, altså at hver og en forstår sitt bidrag i det store og hele som informantene sier over. Ikke desto mindre er det viktig at de som vil, får delta på et eller annet vis.

Noen av informantene gav uttrykk for at prosjektet ikke var medarbeiderdrevet nok, selv om det ble sagt i starten at det skulle være det, følgende sitat understreker det:

«[...] endringen skal komme nedenfra det synes jeg på en måte har glippet litt underveis. Endringene og forbedringsforslagene skal komme nedenfra, fra de som arbeider tett på ting, det er de som vet hvor skoene trykker».

«[...] Jeg synes det er for mange ledere som leder prosjektet, det skal være medarbeiderdrevet. Det er sagt at det skal være nedenfra og opp, da må vi faktisk ta det på alvor».

Det er klart at dersom en prosess er medarbeiderdrevet vil det føre til mer engasjement og til å motivere de ansatte. De får en bedre forståelse av «whats in it for me», de kan lettere se hvordan dette berører de og deres arbeidshverdag. Det er ikke utenkelig at de har oppgaver som de for det første synes er tungvinte eller for det andre ikke helt forstår hvorfor det må gjøres på akkurat denne måten, eller for det tredje har kjent på følelsen av at dette er alt for manuelt arbeid, det må være andre måter å gjøre dette på. At medarbeiderne selv ser behovet for endring, vil selvsagt være med å forsterke motivasjonen. Derimot om det ikke er et «apparat» til å gjøre noe med de tiltakene som meldes inn, vil det ikke motivere medarbeiderne. Med «apparat» tenker jeg på et sted å melde inn endringsbehovet, og at det er tilrettelagt rutiner og metodikk en kan følge. Ekstra bra er det om en har mulighet til å få hjelp til å sette i gang arbeidet også, noen som coacher de videre i prosessen. Medarbeidere som

selv ser behovet og ønsker å gjøre noe med det vil automatisk bli motivert. En av respondentene sa det slik:

«[...] det er jo for å fikse din egen arbeidshverdag ikke sant, så det i seg selv skal jo være en motivasjon».

For så vidt er dette riktig. Men en kan også hevde at medarbeiderne ikke ser at det er behov for endring i sin hverdag, at de oppfatter at de er effektive og dermed ikke forstår hvorfor de må endre seg. De vil ikke bli motivert av en slik endring, tvert imot. En kan også hevde at ved å velge ut noen fra organisasjonen som skal delta aktiv i prosjektet og ikke ta med alle som er motiverte og dermed allerede er en viktig pådriver, vil en ikke kunne bruke dette som en motivasjonsfaktor.

En annen forutsetning for at medarbeiderne kan komme med initiativ er at prosjektet kommer i gang i hele avdelingen og ikke bare i en seksjon, for som en sa;

«[...] det føles som en lokal greie de holder på med i brukerstøtte».

En annen sa det slik:

«Jeg tenkte egentlig at det, kanskje ikke vår seksjon var så viktig oppi alt det andre».

Selv om prosjektet ble godt tatt imot, må en ikke slå seg til ro. Det er viktig å vedlikeholde engasjementet og helst få enda flere med seg. Ved at aktivitetene foregår i en seksjon over så lang tid, kan engasjementet til resten av avdelingen fort forsvinne og medarbeiderne melde seg ut. Et argument med at det skulle være medarbeiderdrevet var at da ville en ikke møte på motstand. En av respondentene sa det slik:

«[...] konsulentene var veldig opptatt av at kontinuerlig forbedring skulle være medarbeiderdrevet så får du mindre motstand enn visst det kommer ovenfra».

Kotter (1996) sier i et av stegene at en skal gi makt til de ansatte, få de til å delta og involvere seg. Ved å sørge for en medarbeiderdrevet prosess gir en makt til medarbeiderne og en kan vel også si at de tvinges til å se forbedringspunkter.

Informantene formidlet også at det ikke var noen som sa noe om planen videre er sånn og sånn. Dette kan knyttes opp til Kotters (1996) punkt om å involvere de ansatte. Gjøres det, vil en holde engasjementet oppe og inspirere til mer engasjement. Det er også dette Rose (2002) skriver om i sin artikkel at når de ansatte har akseptert krisen ønsker de å vite hvor de skal og vises veien til en bedre fremtid. Opprettholde engasjementet er spesielt viktig i en travel

hverdag når en har mer en nok i utgangspunktet med å holde hjulene i gang. Dette opplever jeg ut fra intervjuene var lite gjennomtenkt og noe som var sterkt savnet. Følgende resonnement fra en av respondentene understreker dette:

«[...] da mister man jo gjerne litt engasjement når man ser at det ikke er rom for en som er motivert og er engasjert og som synes dette er spennende og når de ikke opplever rom for de sant, da trekker man seg gjerne litt unna. Ellers forsøker man å komme med innspill og dersom en opplever å ikke bli hørt da mister man nok en del engasjement».

Når dette ikke er gjort så skal en for det første tenke på at de som drev prosjektet hadde dette oppdraget ved siden av sin travle hverdag, og dermed lite tid til å klare å følge opp alt. For det andre var det ikke av ledelsen prioritert nok, ved at det ikke var satt av tid til å jobbe med prosjektet eller foretatt noen prioriteringer av viktige oppgaver for å frigi tid. For det tredje var rammen rundt bestillingen veldig uklar, og mye opp til prosjektlederne å finne ut hvordan gjøre det. Det understreker en uttalelse fra en av respondentene i forhold til hvordan bestillingen av prosjektet var og hvilket oppdrag prosjektlederne fikk:

«Fra mitt ståsted så det ut som løst fundert hva som skulle gjøres, og hva vi skulle gjøre. Så var det prosjektlederne som måtte prøve å finne ut av det og formidle det og der har de gjort en kjempe jobb».

Et siste funn i forhold til engasjement var at resultatene ikke ble synliggjort og det var for få seire. Dette viser et av Kotters (1996) punkter også er viktig, han sier vi skal sette opp delmål og vise frem kortsiktige resultater. Kristensen et al. (2003) sa at en måtte først peke ut en retning organisasjonen skulle og i etterkant håndtere resultatene. Når en viser frem resultater, skaper en mer motivasjon fordi det blir synlig at det nytter å gjøre dette. Det er som respondentene sa:

«[...] det er veldig viktig for oss altså å få noen seire, rett og slett. Det trenger vi».

«Det er jo en godfølelse for oss alle at vi føler at vi ... ja vinner av og til».

«[...] men det er klart vi må ha nye seire, altså du kan jo si Yes det var bra du fikk til det, men da kan vi også få til noe. Men visst det da plutselig går noen måneder også, nei kommer det ikke noe nytt også skjer det ikke noe mer så mister folk litt motivasjonen og kanskje motet».

«Vi må feire mer!».

Et sitat som kan oppsummer masse av det som er sagt til nå er følgende:

«[...] da var det kanskje ikke gjort tilstrekkelig innsats med å bygge opp egen, hva skal jeg si, eget moment i organisasjonen både i form av kunnskap og metodikk og erfaring og trening og heller ikke nok suksesshistorier til at vi var motiverte nok til å jobbe videre».

Her siktes det til tiden etter at konsulentens kontrakt var slutt og de ikke lenger var der og hjalp gruppene eller prosessen videre. Dette sitatet mener jeg understreker mange av de funnen som hittil har blitt diskutert. En kan også hevde at det understreker det at organisasjonsidéer ikke kan overføres som objekter som Røvik (2007) sier, uten at idéene er oversatt og tilpasset ny organisasjon.

4.3.1 MOTSTAND

Som skrevet i starten av oppgaven så har IT-avdelingen tidligere møtt på motstand når endringer skal innføres. Nå er jo dette noe som alle organisasjoner opplever og er derfor ikke noe som er spesielt for IT-avdelingen. Uansett så er dette med motstand noe som kan ta masse energi fra avdelingen og ikke minst fra endringsagentene, altså de som prøver å innføre endringen. Derfor er det viktig å tenke gjennom dette på forhånd og prøve å forhindre mest mulig motstand. Men som jeg ser det, handler det også om å få de som ikke engasjerer seg til å bli motivert og måtte delta i prosjektet. For som Ljungström (1997) skrev er dette passive motstandere som kan føre til energilekkasje dersom en ikke gjør noe med det. Det å ikke reagere på denne motstanden vil kreve like mye energi som en eventuell reaksjon gjør.

Når det gjelder motstand formidler ikke informantene at det var noe massiv åpenlyst motstand. Men derimot lykkes en ikke helt med å få motivert alle eller få med alle. Derfor er det viktig med denne kriseforståelsen som Kotter (1996) snakker om, og den felles visjonen og målene og ikke minst ta seg tid til at hver og en forstår sitt ansvar og sitt bidrag. Jeg tror avdelingen mangler litt det kollektive, dette skal vi få til sammen. Med det mener jeg at vi mangler det felles målet vi alle skal nå, og stoltheten i å få det til.

Selv om det ikke var synlig aktiv motstand, ble det nevnt at en vanligvis går tilbake til å gjøre det samme en gjorde før endringen, noe følgende sitat bekrefter:

«Nei det går seg jo til, men det som skjer er jo at stort sett så fortsetter vi som før til tross for endringen».

Dette viser drivkreftene Lewin (1951) har skrevet mye om ifølge Jacobsen (2014). Han skriver at motkreftene prøver å opprettholde stabiliteten. Det er også et bevis på at det er motstand i organisasjonen i form av passivitet, siden en velger å gå tilbake til sånn det var tidligere. Da har ikke de ansatte tro på at dette nytter og dermed engasjerer de seg ikke. Det er også et bevis på at organisasjonen mangler endringsberedskap som Amundsen og Kongsvik (2010) skriver at motstand kan forklares som. Endringen kan oppleves som unødvendig og at organisasjonen ikke har kapasitet til å håndtere den.

For å forhindre at en går tilbake til gamle mønstre og lar motkreftene klare å opprettholde det gamle kjente, det stabile og den trygge hverdagen en er så vant til, er det viktig at en får flere og flere til å fremsnakke prosjektet. Hver og en må forstå hvorfor endringen må gjennomføres, og selv kjenne det på kroppen. For medarbeiderne vil det være mer inspirerende og motiverende dersom de opplever arbeidshverdagen som meningsfylt. Da må også arbeidssituasjonen være optimal, og ingen kan si bedre hva det innebærer en oss selv. Det nytter ikke at noen andre kommer og sier at dersom du gjør sånn og sånn så bli det så kjekt å jobbe her.

Når en kjenner organisasjonen godt ser en det samme gå igjen ved alle typer endringsforsøk som settes i gang, og det er alltid et mønster dvs. det er de samme grupperingene i de ulike seksjonen som velger å ikke delta. Ved at prosjektet var medarbeiderdrevet ville en ikke få motstand ble det sagt. Det kan nok være riktig, men da mener jeg at en ikke ser på den passive motstanden. Dersom en ønsker en vellykket innføring i hele organisasjonen må en derfor gjøre noen konkrete grep for å forhindre denne passive motstanden, og få engasjert disse medarbeiderne også, ellers har en ikke noen mulighet til å lykkes. En organisasjon som jobber med IT er, som sagt tidligere, nødt til å forhold seg til endringer, og derfor lett kan komme i den situasjonen at de vil ha medarbeidere som innehar en passiv holdning som BOHICA. Meyer og Stensaker (2011) skriver at det innebærer at det er en indikator på at medarbeiderne har vært gjennom tilsvarende endringer tidligere, uten at det har kommet noen positive resultater ut av det. Det er en måte og distansere seg fra endringen på, et tillært reaksjonsmønster som er spesielt utbredt blant ansatte som har opplevd at en ny endringsprosess erstatter nåværende prosess. Jeg mener at de medarbeiderne på IT-avdelingen som ikke velger å engasjere seg har en slik passiv atferd som går igjen ved de fleste endringsforsøk. En kan derfor hevde at det også er et tegn på at avdelingen ikke innehar endringsberedskap eller endringskapasitet. Når det er sagt vil jeg si at det har blitt veldig mye bedre de siste årene, noen som viser at kulturendring tar tid men at vi er på riktig vei. Flere av

de motiverte må klare å dra de andre med seg, for som Jacobsen og Thorsvik (2007) siterte fra Edgard Schein sin definisjon på kultur sier, handler kultur om grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe som lærer å mestre sine problemer og intern integrasjon. Dette har fungert så bra at det har blitt oppfattet som sant, og derfor læres videre til nye medlemmer som den måten vi gjør, oppfatter, tenker og føler på her hos oss. Med bakgrunn i dette mener jeg det må gjøres en innsats og noen grep i forhold til denne problemstillingen dersom «smart og smidig» skal videreføres og lykkes med innføring i hele avdelingen. Det understreker også hvor viktig det er med endringsledelse og kunnskap rundt det å lede en endringsprosess ved innføring av et endringsarbeid i en organisasjon. For som Jacobsen (2014) skriver må drivkreftene som påskynder endringer være større enn motkreftene som prøver å opprettholde stabiliteten. Det at organisasjonen har slik passiv motstand og slike holdninger skriver Meyer og Stensaker (2011) er en indikator på at organisasjonen ikke har endringskapasitet. For så vidt kan det være sant, når en ser på at endringskapasitet innebærer å mestre fremtidige utfordringer samtidig som de skal ivareta dagens oppgaver. Dersom organisasjonen ikke har evne og kapasitet til forandring, skaper endringsprosjektet kun uro, frustrasjon og motstand. Det er derfor viktig med tydelig plan, milepæler, oppfølging og bekreftelse av små og store seire underveis i prosjektet. Ikke desto mindre vet vi jo at tid var en knapp ressurs og at mange av gruppene stoppet opp fordi det ikke var kapasitet til å følge opp. En av respondentene sa det slik:

«Det jeg har opplevd som et problem og er at det ikke er tid, ikke sant. Det er jo på toppen av alt annet».

Det er derfor rimelig å si at siden prosjektet stoppet opp og ikke kom videre i organisasjonen, kan det tyde på mangel på endringskapasitet. Ikke desto mindre kan en si at det at ledelsen ikke har aktivt prioritert arbeidsoppgavene avdelingen har og dermed skapt rom til å jobbe med prosjektet også viser avdelingens manglende endringskapasitet.

4.3.2 HVILKE RESULTATER KAN IDENTIFISERES

Noen vil hevde at når en setter i gang et slikt stort prosjekt, så må det komme noe godt ut av det, det må kunne vise til resultater. Det er jo brukt en god del penger og tid på å sette det i gang. Prosjektet oppsummert har både vært vellykket og ikke vellykket. Når det er sagt skal det også sies at det ikke er over, tvert imot er det akkurat startet og forhåpentligvis kan noen av det studien avdekker av forbedringstiltak hjelpe prosjektet til å gjøre noen nye grep.

På den ene siden kan vi se at organisasjonen har vokst og at det er et betydelig større engasjement rundt det å tenke forbedringer nå enn det var før. Ikke minst er det mer positivitet rundt endringsarbeid enn det var for en del år tilbake.

En av respondentene sa følgende:

«Det som var litt artig oppi dette her også sant, var jo når de begynte å jobbe med disse her A3 gruppene og vi så at vi manglet tallmateriale. Så plutselig så setter de seg ned her og driver og æææ kategoriserer tilbake igjen mange måneder bak ikke sant, helt frivillig fordi at de satt i disse gruppene og så at; vi har jo ingen ting å måle etter. Ja for da plutselig så de vitsen med det på en måte ikke sant.»

Sitatet viser at i brukerstøtteseksjonen har en opplevd at medarbeidere på egenhånd har satt i gang arbeid for å få datagrunnlag for bedre målinger. Når det ble oppdaget at det ikke var måltall og en dermed ikke kunne si om det var blitt bedre siden vi startet, gikk de i gang med å kategorisere og klassifisere saker langt tilbake i tid på eget initiativ. Med grunnlag i det har flere fått forståelse for at dette er viktig og ikke minst sett verdien av det. I tillegg er det blitt mer fokus på å kategorisere saker etter hvert som de kommer inn. Dette arbeidet er viktig for å kunne se hvor mange saker en får inn i de ulike kategoriene, for seinere å se om noen av tiltakene en gjør for å få ned saksmengden har vært vellykket.

Ved deltagelse i grupper fra alle seksjonene kan en si at alle seksjonene er blitt involvert, selv om en ikke kan si at prosjektet har flyttet fokus fra en avdeling til en annen, som jeg tror det var en forventning til hos flere. Sett i et slikt lys har mange medarbeidere fått konseptet under huden.

Vi har også fått en bedre møtestruktur, med fokus på hvorfor vi har møter, komme presis og være forberedt og ikke minst at en evaluerer møtet i etterkant. Det er også fokus på at det er greit å avlyse møter dersom det ikke er saker på agendaen. Dette blir understreket ved sitatet under.

Informantene svarte følgende på spørsmålet om hvilke resultater som var synlig:

«Kanskje den viktigste som jeg ser som går helt på tvers i organisasjonen er at vi har forbedret møtevirksomheten vår for den berører alle i hverdagen.»

«For min del så har, er det blitt mye mindre møter, eller det er ikke blitt færre men de er blitt kortere og mer effektive og konsentrert på mandag – onsdag. Før så hadde jeg

mer fullt fem dager i uken, nå har jeg fullt tre dager i uken men noe spredd på de to andre, og det vil si at jeg har tid til å produsere.»

«Vi har jo tavlemøtet sant, jeg går jo ut fra at det er en del av dette, at vi skulle ... det ser jeg, også dette her med at vi skulle ha mindre møter.»

«Jeg opplever i hvert fall kortere og mer effektive møter, altså med at vi har fått agenda, at vi skal gjennom dem og at vi følger tiden, at folk stiller presis og folk har forberedt seg. [...] Ja det er som jeg sier mye mer effektive også blir det konsentrert i mye mer større grad på de tre dagene, så du får liksom pusterom de andre dagene som jeg ikke hadde før.»

Avdelingen ser også at det ikke lenger er henvendelser om at brukerne eller kundene trenger hjelp til å få nytt passord lenger, noe følgende sitater understreker:

«[...] den der passordsaken ble på en måte den store gode tingen, for det var en veldig konkret sak ...»

«[...] den der konkrete passordtingen som kunne, selv om nå var det flere ting som skjedde samtidig for så vidt i forhold til det der passord greiene, men da kunne vi liksom se; vi har ingen på døren lenger ikke sant. [...] det var en veldig målbar ting likevel.»

«Ja vi har få seire, for det var egentlig bare en ting som har vært nevnt igjen og igjen, og det var Sebra passordbytte-saken og det var jo en veldig god case for det var jo tilfelle at vi drev med sub-optimalisering, at vi prøvde å forbedre rutinene for utlevering av passord, mens det vi egentlig til slutt klarte å løse var jo at vi trengte ikke å utlevere passord i det hele tatt fordi vi fant andre mekanismer som gjorde at brukerne selv kunne bytte passord – selvbetjeningsløsning for passordbytte.»

«[...] vi har fått veldig mange ... altså mye mindre henvendelser til BRITA (brukerstøttesenteret) på passord, men det skyldes like mye om ikke mer den integreringen mot ID-porten. [...] for en annen ting som ble gjort er jo at den der varslingen som du får når passordet ditt holder på å gå ut, den har blitt mye bedre. Og det er et direkte resultat av «smart og smidig» gruppen, for det viste seg jo at [...] noe av dette som bare hadde stoppet opp, det virket ikke lenger den varslingen.»

Et annet resultat som følge av prosjektet er at det er opprettet jevnlig tavlemøter på brukerstøtteseksjonen som gjør at informasjonen mellom brukerstøttesenteret og de andre

seksjonen er blitt bedre. Dermed ser avdelingen at det er mindre saker og pågang til brukerstøttesenteret etter planlagte endringshelger som avdelingen har jevnlig. Noe som tidligere førte til masse henvendelser mandag morgen. For så vidt et det ikke alt som er like vellykket når det gjelder tavlemøtene, det er forbedringsmuligheter her også. Innføringen av disse tavlemøtene har vært vellykket til tross for at ikke alle har forstått vitsen med egen deltakelse og eget bidrag noe sitatet under viser:

«[...] og det dere med at de møter på tavlemøtet, de har jo ikke sjekket på sin egen avdeling, eller sin egen seksjon hva som rører seg der sant.»

En forutsetning for å bedre kommunikasjonen mellom seksjonene, og å dele informasjon er å møte opp. På den ene siden er det at en stiller og har på forhånd innhentet informasjon en skal formidle videre en viktig faktor. På den andre siden er det vel så viktig å ta med informasjon som kommer på tavlemøtene av ting som ikke virker som det skal f.eks., tilbake til seksjonen sånn at en kan gjøre noe med det. Først da fungerer disse møtene som de skal. Jeg tenker at om ikke en får til det, vil muligens tavlemøtene gå i oppløsning og det en ser av forbedringer nå forsvinner og går tilbake til der en var før. Det jeg har observert i det siste tyder på dette, da en allerede nå ser at tavlemøtene begynner å skli ut i forhold til det opprinnelige konseptet. Tavlemøtene skal vare maks i 15 min og en har punkter en skal gå gjennom for hver gang. I det siste har det blitt tatt en del snarveier og møtene er knapt begynt før de er avsluttet. Dette er et varseltegn vi må ta på alvor og gjøre noe med. En kan begynne å lure på om dette er et bevis på det som er sagt tidligere, at en tilpasser seg endringer som blir innført, men etter tid går tilbake til det en gjorde før.

Informantene formidler også at det tidligere har vært vanskelig å få saksbehandlere som sitter i telefonen til å registrere alle typer henvendelser som kommer inn, noe som er veldig viktig dersom det blir en oppfølgingshenvendelse. Det er rimelig å si at når kundene våre opplever at de har ringt inn til brukerstøttesenteret og fått hjelp, men det i ettertid ikke finnes spor av henvendelsen, ikke er mye profitt. Etter innføring av «smart og smidig» prosjektet er det blitt laget verktøy som kan forenkle denne type registreringer.

En av informant formidler følgende som kan understreker det:

«Brita-leder (leder for brukerstøttesenteret) er jo programmerer i bunn ikke sant, og har laget altså disse her Britaverktøyene som er jo et direkte resultat av «smart og smidig». Og det er jo og den registreringen i telefon, det var jo ikke et tema når jeg begynte her, dette med registrering i telefon.»

Her må det sies at medarbeiderne selv har vært veldig aktiv med å melde inn behov og bidratt aktiv med å teste underveis. En kan derfor hevde at mange flere er nå mer bevisst på at vi må jobbe mer effektivt, noe som i seg selv er et veldig bra og positivt resultat. Ikke desto mindre kan en si at ved å innføre fokusmåned i Brukerstøtte seksjonen, har en fått et positivt bidrag gjennom prosjektet. Fokusmåned innebærer at det er fokus på et tema hele måneden. Ved å ha samme fokus på samme tema hele måneden, får alle tid til å jobbe med temaet og få bearbeidet det nok til at det er under huden på alle. Det blir holdt fokusmøter hvor en går i dybden av temaet.

En av respondenten sier at i den grad prosjektet har vært vellykket er det takket være engasjementet og pågangsmotet som prosjektlederne har vist. Det ble sagt at de har en egen evne til å få folk med seg og er veldig engasjerende. Noe følgende sitater er et bevis på:

«Prosjektlederne og konsulentene har æren for at dette har blitt så pass vellykket altså, for det synes jeg det har. Jeg synes det har gitt som sagt jeg synes det har gitt resultater, men det kunne vel vært enda mer konkrete resultater, og kanskje men det gjenstår å se hvor varig denne effekten blir. For det å innarbeide en varig kultur for kontinuerlig forbedring er jo (..) det henger sammen med hele kulturen vi har i organisasjonen nå. Det er klart vi har en veldig sånn (..) fragmentert altså (..) det er mange forskjellige organisasjonskulturer internt i avdelingen.»

«Prosjektlederne har veldig evnene til å få folk med seg og er veldig engasjerende og sånn. [...] Jeg tror personligheten deres og måten de jobber på og måten de får med seg folk på har hatt veldig mye å si for suksessen her. For i den grad det har vært en suksess så skal de ha mye av æren for det. Med det er klart det er farlig å basere en sånn aktivitet på også (..) de er veldig engasjerende og får folk med seg, er veldig positive, da er det lett for at det, folk sier at ja dette her er jo gode greier. Men det er klart at de kan også, de har jo, de skal jo ikke jobbe med dette på heltid [...] Det er imponerende hvor lenge de har holdt trøkket oppe.»

På den andre siden er det en del ting som kunne vært gjort bedre. Det som først pekte seg ut var å få engasjert hele avdelingen og hvorfor prosjektet ble satt i gang, som var for utydelig. Samtidig kan en si at det manglet Kotters (1996) kriseforståelse for at vi må gjøre dette, et ordentlig momentum er det jeg kan se er et stort savn for å forplikte flere. I neste avsnitt vil jeg komme nærmere inn på noen av de forbedringsområdene som ble identifisert i løpet av studien som informantene formidlet.

4.4 FORBEDRINGSOMRÅDER SOM BLE IDENTIFISERT

Gjennom intervjuene kom det frem en del forbedringsområder. Innledningsvis kan en si at det skulle bare mangle om det ikke i et så stort og betydningsfylt prosjekt skulle være områder som kunne vært gjort bedre.

Informantene gav inntrykk av at de hadde en følelse av at prosjektet var stoppet opp, eller at det var lenge siden de hadde hørt noe fra den fronten noe følgende sitat bekrefter:

«Nei altså sånn smart og smidig generelt. Ja jeg synes det har stoppet litt opp. Altså jeg var jo med på den dere (..) en av de første gruppene som ble opprettet for dette. Og etter det så har jo (..) kanskje ikke jeg hørt noe mer, men det kan jo være at jeg ikke har vært med i noen grupper siden og derfor så føles det litt som at det ligger litt dødt ja.»

På spørsmål om hva de trodde kunne være årsaken til det fikk jeg følgende svar:

«Det er vel at fokus ikke var satt på det, og at du ikke hadde noen som var dediker til å være drivere for det annet en innledningsvis.»

«Det var nok (..) satset litt for hardt uten at.. Det er disse faktorene for å ville endre på ting ikke sant, at man må se behovet, [...] du må ha et følt behov for endring og det tror jeg det var, for folk så at det var ting som var (..) Men så må du også ha det dere pushet hele tiden ikke sant, du må ha ... Og det var kanskje, den Kick-off var sikker bra, men det var liksom bare en dag også skulle man holde dette her oppe.»

«Det er jo egentlig ikke på, noe tema er det det? Men nå er det jo leeeeenge siden det er jo et halvannet år siden forrige gang sant så det Nei hvorfor det stoppet opp det vet jeg ikke. Men det er kanskje fordi vi ikke har brukt tid på å lage de der rammene rundt det.»

På bakgrunn av det informantene formidler kan en hevde at det at prosjektet har stoppet opp og ikke kommet videre i organisasjonen er et forbedringsområde. Uansett om prosjektet er stoppet opp eller ikke, er det tydelig at en trenger mer informasjon. Utfra det informantene melder kan en tolke det som at det burde vært mer informasjon kommunisert ut til de ansatte om status i prosjektet og planer videre.

Inntrykket informantene formidler om at prosjektet har stoppet opp, kan skyldes at rollene i A3 gruppene var for lite definert og at gruppene ble for lite fulgt opp som sitatene nedenfor understreker:

«Jeg var eier av en hel haug A3 grupper, som jeg i praksis ikke hadde verken fått beskjed om hvordan jeg skulle følge opp eller hadde kapasitet til å ta tak i. Det var for dårlig oppfølging i mange ledd.»

«Jeg som eier hadde ikke fått beskjed eller ikke fått noen rollebeskrivelse eller forventninger om hvordan jeg skulle forholde meg, og hvor mye jeg skulle følge opp og sånt. Jeg hadde fått beskjed om at jeg trengte ikke gå på møtene, jeg fikk innkalling men jeg trenger ikke gå på de møtene og det er klart at hadde jeg hatt bedre tid og hatt mere (..) engasjement i det så burde jeg nok fulgt de opp tettere, det er jo klart det altså.»

For å holde prosjektet i gang og sørge for at ting ikke stopper opp er det viktig med oppfølging av deltakere, informasjon om prosjektet, av A3 grupper osv. Dersom ikke deltakerne blir fulgt opp vil de ikke føle noe behov eller press for å gjøre endringen eller fullføre gruppearbeidet og dermed nedprioritere prosjektet og fortsette som før, som notatene fra egen lederopplæring (2015) viser. Det er også viktig at en definerer de ulike rollene i A3 gruppen og er tydelig på hva som er forventet av de ulike rollene. Noe som kan ha vært litt uklart ifølge sitatene over.

Det siste sitatet understreker også to andre funn jeg har nevnt, dette med lite tid generelt, og til å følge opp spesielt. Ikke minst understreker det hvor viktig det er å skape og holde på engasjementet hos medarbeiderne. For når det er travelt og mye en skal rekke og har lyst til å gjøre, så er det frustrerende og ikke få tid til endringsarbeid som en ser er nødvendig. Det er lett for å miste motivasjonen for endringsarbeidet, når driftsoppgavene presser seg frem og må prioriteres.

Et annet område som informantene framhever, er at når en melder inn forbedringstiltak må en få tilbakemelding på hvor saken står, og på den måten ta medarbeiderne på alvor.

En av respondentene hadde meldt inn forslag men ikke fått noen tilbakemelding og visste ikke hvor saken stod noe følgende sitat viser:

«[...] Ja, jeg har i hvert fall sendt det fra meg men om det er kommet til de rette vet jo ikke jeg sant, det er jo noen ting der også at om ... eller om det kanskje ikke går an til å gjøre noen ting foreløpig».

Informanten fortalte her at manglende tilbakemelding førte til usikkerhet om de i det hele tatt var mulig å melde inn forbedringsforslag nå. Det flere av informantene savner er at det lages regelmessige fora, hvor en tar opp forbedringstiltak som meldes inn. Det viser sitatene under:

«[...] altså hvor skal ting oppstå, og at vi må legge til rette for at det kan oppstå enten av de som arbeider med tingen eller en bruker som bruker ... det må være en eller annen hensiktsmessig fora for å få dette og det må være på regulær basis, det må være møter eller ...»

«[...] må få en felles bevissthet om at dette er en arbeidsmetodikk som vi nå går inn for her på IT-avdelingen, også lagt til rette for det, laget rammer for det. [...] og lage disse rutinene, at du skaper disse her foraene. F.eks. ukentlige møter der ting skal tas opp.»

«Jeg hadde kanskje hatt et inntrykk av at folk var mer sann ikke akkurat redde for å ta opp ting, men at de ikke helt ser noen kanaler en kan ta opp ting så de går liksom å gjør ting på en ineffektiv måte. [...] så det var kanskje mer at vi da skulle få en kanal for eller få noen mekanismer til å kanalisere sann, både misnøye og forslag, konkrete forslag til hvordan ting kunne være bedre og mer effektive på tvers.»

En av informantene sa det slik:

«Og kanskje trenger vi litt mer hjelp sant til at visst du synliggjør et behov eller et område som du mener at dette kunne vært mye enklere ... så skulle jeg ønske at det var noen konsulenter (ler litt) som på en måte kunne komme inn og si; ok, hvordan er det, ok jeg ser Da må det være noen som kjenner til prosessen mer enn det kanskje vi gjør, sant altså noen som kan hjelpe.»

En annen respondent sa følgende:

«Hvilke fora har vi for å ta imot sånne henvendelser for å få bearbeidet det? Altså vi har jo Issue-tracker [les: saksbehandlersystemet] og sånt, men det drukner jo ofte som en sak da på ett eller annet sant».

«[...] kanskje det at du lager disse her rutinene, at du skaper disse her foraene f.eks. ukentlige møter der ting skal tas opp».

Her refereres det til hvordan det ble informert på Kick-off-seminaret til prosjektet, hvordan en annen organisasjon hadde gjort det. De hadde ukentlige møter hvor forbedringsforslagene ble tatt opp. Noen av forslagene ble det satt i gang et opplegg for raskt, andre forslag ble satt på vent og tatt senere. Utfra det informantene sier her får jeg en forståelse av at de savnet et fora som forslagene ble tatt opp i, og at det dermed var oppe jevnlig og fremme i bevisstheten på flere og oftere. En tredje respondent sa følgende:

«[...] men de har ikke noen sånne felles forum ikke noen kanaler å ta det i».

«Man må jo skape rom for at man tar eierskap til en problemstilling, men det er jo noe med å bli hørt når en faktisk aktiviserer seg med å spille inn noe. Å få tilbakemelding hvorfor dette blir en sak, hvorfor det ikke blir en sak, eller om den blir lagt frem i løypa, at den kommer, også på en måte må man holde de som spiller inn litt varme, altså sant med å si at ja bare spill inn i dette svarte hullet også skjer det ingen ting, sant da tørker nok engasjementet veldig fort ut».

Noen vil hevde at dersom medarbeiderne ikke føler at de blir hørt når de engasjerer seg og kommer med forslag, eller når det de spiller inn av forslag ikke oppleves som viktig, er en sikker måte å få medarbeiderne til å miste engasjementet på. En bør være veldig bevisst på hvilke signaler en sender ut når en holder på med en endringsprosess og hvilke konsekvenser signalene kan få. Nettopp derfor er det viktig med ledelse i endringsprosessen som Jacobsen (2014) skriver. Det er ikke nok å fortelle at dere må komme med innspill og dere må engasjere dere, for det er jo tross alt deres hverdag det handler om, når det ikke er laget en ramme rundt for å hjelpe i gang med passende aktiviteter. Ikke er det noen som tar imot innspill og synliggjør at nå har vi fått sånn og sånn innspill fra den og den. Dette kan knyttes til Kotters (1996) punkt om å vise frem kortsiktige resultater og det å sette opp delmål. Ved å lage delmål av innspillene og vise frem til organisasjonen hva som er kommet inn, vil en få mer engasjement. Hos noen kan dette vekke konkurranseinstinkt og på den måten klarer en å fange deres interesse. Det kan også knyttes opp til det Kristensen et al. (2003) sier i forhold til at holdninger til endringer er viktig for å skape engasjement. Dersom medarbeiderne ikke får tilbakemelding på det de melder inn, kan de endre holdningen til prosjektet og innta en passiv holdning og på den måte yte motstand mot prosjektet.

På den ene siden kan en si at det at medarbeiderne får en tilbakemelding når de har bidratt med forslag, er for å både høre og se medarbeiderne, og på den måten ivareta at prosjektet er medarbeiderdrever. På den andre siden er slike fora med på å holde prosjektet varmt og få

spredt og ikke minst frisket opp hvorfor en driver med dette. Det er også viktig for å få engasjement og bekreftelse på at ditt engasjement er viktig for avdelingen. Noe av det prosjektet ønsker skal innføres som en naturlig handling, er at medarbeiderne skal se forbedringstiltak og gå i gang av seg selv. Da er det viktig at det er et mottaksapparat. Ikke minst er det viktig dersom en medarbeider er i tvil om det en selv tenker er mulig, og ikke helt vet hvordan starte prosessen. Dersom det ikke er et sted å henvende seg, eller et sted hvor en kan finne informasjon for å komme i gang med prosessen vil en fort la det ligge og fortsette å jobbe som før. Det er viktig med et apparat, fora eller noen rammer rundt dette arbeidet for at medarbeiderne skal finne det enkelt nok til å ta det i bruk. Dette kan sees i sammenheng med et annet område som en av respondentene meldte inn, om at prosjektet må være på agendaen jevnligere:

«Og så må man ha det på agendaen jevnlig tenker jeg. Må påminnes og kanskje ha, holdt jeg på og si, ha allmøter, og ha en oppgave eller et innspill eller. Du må jevnlig ha det fremme, men kanskje ikke på overordnet nivå.»

Ut fra sitatet over kan en også få en forståelse av at det er vel så viktig at «smart og smidig» er mer i medarbeidernes bevissthet og ikke bare på ledernivå. Det er selvsagt viktig med stort engasjement på ledernivå i forbindelse med å sørge for endringsledelse, og at endringsprosessene blir ledet på en riktig måte for å skape driv og engasjement mv. Likevel er det viktig at medarbeiderne også er bevisst på dette temaet. Det kan være en utfordring å klare å holde dette varmt og jevnlig på agenda hos medarbeiderne, uten at de opplever det som et mas og går lei hele prosessen.

Ikke desto mindre synes jeg det å ta tak i de som på en eller annen måte driver med passiv motstand, og få de engasjert er et viktig område som ikke kan sies å være noe de intervjuede har meldt inn, men som derimot ledelsesteorien er veldig klar på at en må gjøre noe med som Ljungström (1997) skriver. Jeg mener også dette er noe avdelingen har hatt med seg i mange år uten at det er, som meg bekjent, gjort noe med. Det er viktig som Jacobsen (2014) skrev at drivkreftene må gjøres større enn motkreftene. For å få med disse medarbeiderne kan en som tidligere skrevet vise til flere resultater og feire mer. Noe som også er et forbedringsområde som en kan se etter intervjurundene. Respondenten sier det sånn:

«Ja vi trenger noen seire, ja det er vi egentlig helt avhengig av. [...] det er veldig viktig for oss altså å få noen seire, rett og slett. Det er det vi trenger.»

«[...] jeg tror at litt av nøkkelen er å finne de rette problemene å jobbe med og få disse seirene og føle at dette»

«Vi må feire!»

«[...] vi må feire, sant for ved feiring så synligjør du at vi at vi har fått noen resultater. Og så må man vise til hva er konsekvensen av disse resultatene og hvordan påvirker det deg, sånn at man som medarbeider kan knytte det til sin egen hverdag, at ja det er gjort en jobb men det har faktisk nyttet sånn og sånn. Og hvordan kan man koble hva er konsekvensen for meg for vi står nærmest oss selv alle sammen. Ikke bare ha det på agendaen på overordnet nivå, du må ned på alle nivå. Det er ikke nok å informere lederne. Så informasjon er ikke nok, det gir ikke engasjement.»

Det er rimelig å si etter det som informantene har formidlet, at det å sette av tid til prosjektet og prioritere det å jobbe med «smart og smidig» er et stort forbedringsområdet. Det er ikke utenkelig at mange av de forholdene som har vært diskutert tidligere, som kunne vært gjort annerledes ville blitt bedre dersom en hadde mer tid. For det er klart at tiden har vært et stort problem for de fleste, ikke bare for prosjektlederne men også for resten av avdelingen noe følgende sitater fra informantene understreker:

«Utfordringen til hele avdelingen vår er dette med prioritering av tid.»

«Det er alltid en mangel den der tiden, du må hele tiden prioritere mellom de viktigste oppgavene sant, og da må man si at dette er prioritet.»

«Og da er det denne her tiden igjen.»

«Ja det må prioriteres i en travel hverdag også er det det at (..) det er ingen som har, altså prosjektlederne har klart å rydde tid til å jobbe med «smart og smidig» i sine kalendere og ære være de for det, men de andre har vel mer vært, tatt det som ekstrajobb i tillegg til alt annet. Da blir det salderingspost da så visst det blir veldig mye som plutselig skjer eller visst det plutselig ikke er nok trøkk eller (..) hva skal jeg si motivasjon for å jobbe med A3 prosessen, A3 gruppene eller andre sånne forbedringstiltak, så blir det lett at en venter en uke til eller et par uke til også blir det i praksis, så blir det nesten glemt, og hvor var vi egentlig?»

«Vi hadde store planer om at vi ..., har jo to ganger (ler) begynt bloggen vår. Og ææææ jeg klarer ikke følge det opp pga. tiden. Og det er forferdelig synd. Vi opprettet den bloggen og tenkte her skal vi hele tiden legge ut ikke sant, nå skjer det, nå er de

gruppene i gang, nå er de resultatene, altså ... [...] Ja vi skulle ha Blogg, vi skulle fortelle for det er kjempe viktig med informasjon. Det er døds viktig, også spiser hverdagen deg opp og du evner ikke å finne tid til det altså.»

Prioritering av saker både eksisterende driftsoppgaver og nye som er en følge av prosjektet, blir ikke gjort, mye trolig på grunn av tidsmangel da helst i ledergruppen. Forarbeidet som tidligere diskutert kunne vært gjort bedre, kan mest sannsynlig føres tilbake til mangel på tid, eller at en ikke var villig til å sette av den tiden en trengte fordi det hastet å komme i gang. Når det er sagt er det ikke vanskelig å skjønne at det skjer når en vet hva som venter, av oppgaver fremover og hva som forventes av avdelingen for tiden. Likevel er viktig at en tar seg tid å gjøre det riktig. I tett tilknytning til dette er nok også det å sette av nok ressurser i form av penger også et viktig tiltak. IT-Avdelingen har satt av 700 000 til «Smart og smidig» prosjektet, noe som ikke er veldig mye i forhold til det representanter fra andre organisasjoner hevder å ha brukt med tanke på at det er satt av egne folk til å jobbe kun med kontinuerlig forbedring, og at de hadde inne mange konsulenter over lang tid som sitatet under viser:

«Visst du ser på KLP da, så hadde de en som jobber kun med Lean nå, også har de en som jobber 50 % med det. Også har de haugevis med konsulenter inne. [...] og det er jo en annen en som er direktør eller et eller annet for kontinuerlig forbedring. Så de har satset veldig mye på det ikke sant.»

I dette tilfelle får en følelsen av at det satses på prosjektet. Det er vel ikke noe tvil om at det er behov for å gjøre ting enklere og mer effektiv for å frigjøre tid til nye oppgaver som venter.

5 AVSLUTNING

5.1 KONKLUSJON OG OPPSUMMERING

5.1.1 HVORDAN ER DE SENTRALE PRINSIPPENE I KONSEPTET FORMIDLET TIL DE ANSATTE?

Ut fra det informantene formidlet og ut fra dokumenter som foreligger, ble konseptet og de sentrale prinsippene introdusert i avdelingen gjennom informasjon via drypp fra direktøren, på allmøter og via de to samlingene som ble holdt i starten. Videre formidlet de at for at mange skulle lære metodikken ble det opprettet store grupper som skulle jobbe med problemstillingene som ble valgt ut, og gjennom deltakelsen også få motivasjon. Det ble også formidlet et ønske om at det burde vært flere samlinger og settinger hvor det ble jobbet med konseptet, for å holde både prosjektet og engasjementet varmt. Til slutt ble det formidlet at det var et ønske om mer kursing i Lean-metodikken bredere i organisasjonen, sånn at flere kunne lære og flere hadde forpliktet seg.

Jeg er enig med informantene om at det burde vært en bredere kursing i konseptet på forhånd. Dette fordi jeg mener at introduksjonen ikke bar preg av at det hastet eller at det var noe klart momentum. På den måten ble det ikke godt nok prøvde å tine opp organisasjonen og gjøre den klar for endringen. I tillegg var det ikke formidlet klart nok ut i organisasjonen hva målet var, hva alle skulle jobbe mot. Jeg mener også som informantene at en burde jobbet med konseptet i flere settinger. Det at gruppelederne hadde fått ansvar for å jobbe med det i sine personalgrupper hadde vært en god løsning. Da blir det lettere for hver og en og se hvordan de kan bidra, men det er en forutsetning at det på forhånd er et klart budskap om hvor avdelingen skal sånn at alle jobber mot samme mål. Da vil også prosjektet og engasjementet bli holdt varmt og flere må forplikte seg. I tillegg vil en leder være tettere på medarbeiderne på denne måten, og det blir dermed lettere å få en oversikt over hvem som deltar og hvem som ikke. På den måten blir det enklere å ta tak i og gjøre noe med de som er passive. Det er også en forutsetning at det er aksept for å jobbe med konseptet og at noen oppgaver blir prioritert bort, at det dermed blir satt av tid til prosjektet. Ved å jobbe i personalgruppene vil gruppelederne sammen med prosjektets ledere kunne drive det videre.

Oppsummert kunne de sentrale prinsippene for konseptet blitt formidlet bedre og bredere ut i organisasjonene. Det burde vært gjort et større arbeid for å lære opp, engasjere og forplikte flere medarbeidere, og jobbet med prosjektet i flere settinger og dermed oftere. Samtidige som ledelsen og prosjektet burde vært mye tydelige på hvilket mål alle jobbet mot.

5.1.2 HVORDAN ER KONSEPTET TATT IMOT BLANT ANSATTE?

Informantene forteller at når prosjektet ble introdusert ble det veldig godt tatt imot og folk var engasjerte. De fortalte videre at introduksjonen var gøy og interessant og at de fikk en aha opplevelse etter Kick-off-samlingen. Gjennom denne samlingen ble også flere medarbeidere motivert. Informantene formidlet også at de foredragsholderne som var engasjert for å holde samlingen og lære organisasjonen konseptet, var dyktige og traff godt.

En annen ting som informantene formidlet var at prosjektet burde vært knyttet mer til hver og en for å skape mer engasjement og forplikte flere. Dette burde vært gjort ved å heller henvende seg direkte til medarbeiderne enn til alle på en gang. Da ville prosjektet også være mer medarbeiderdrevet, noe informantene uttrykte var et savn.

Det ble også gitt uttrykk for at det ikke var noen som fortalte om planen videre og at det ikke ble nok synliggjort hvilke resultater prosjektet hadde oppnådd.

Informantene melder ikke om at de opplevde noen motstand i forbindelse med prosjektet, men at de opplevde at de gikk tilbake til sånn det var før til tross for endringer som ble innført.

Mitt inntrykk er også at prosjektet ble godt tatt imot og at det var masse engasjement i starten. Jeg er veldig enig med informantene om at prosjektet burde vært brutt ned til hver og en. For på den måten kan medarbeiderne bedre forstå hvorfor endringen innføres, og hvorfor det er viktig at hver og en medarbeider engasjerer seg og deltar. Dette er mer i tråd med å få en nedenfra og opp tilnærming, og dermed en mer medarbeiderdrevet prosess som sikrer flere innspill til forbedringstiltak. Dette utelukker ikke at en må utøve endringsledelse ved innføringen av prosjektet, og at det er viktig med kunnskap rundt endringsledelse. Tvert imot, for å få det beste ut av medarbeiderne og hjelpe de til selv å bidra. Ikke minst hjelpe de med å bli motivert og forpliktet er en viktig del av det å lede.

Jeg mener også at det var utøvd lite lederskap i prosessen. Med det mener jeg at det ble ikke gjort så mye for å engasjere medarbeiderne, utover de som ble plukket ut til å delta i gruppene. Når prosjektet skal være for hele organisasjonen må en holde alle engasjerte og motiverte. Da må en også ta tak i de som ikke velger å delta, og dermed blir en passiv motstander som kan stoppe opp prosjektet og forhindre at det blir vellykket. Noe jeg observerte at en del av medarbeiderne var.

Jeg har også savnet at prosjektet viser frem hvilke resultater som er oppnådd, som informantene sier. Det er ikke bare resultater fra A3 gruppene som er viktig, men også andre

ting som er satt i gang og som har vært med på bedre hverdagen for mange i avdelingen. Ikke bare motiverer dette til å fortsette, men en får en påminnelse om at prosjektet er satt i gang og konseptet er kommet for å bli.

Oppsummert ble prosjektet godt tatt imot og de klarte å skape et engasjement rundt prosjektet. Det var likevel et ønske om at prosjektet henvende seg mer til hver og en fremfor alle på en gang, for bedre forståelse blant medarbeideren og for å få prosjektet mer medarbeiderdrevet. Prosjektet burde også ta tak i de som ikke har valgt å melde seg på, for å forhindre passiv motstand. Ikke minst måtte forslag og resultater synliggjøres mer.

5.1.3 HVILKE FORBEDRINGSOMRÅDER KAN IDENTIFISERES I PROSESSEN MED INNFORINGEN AV KONSEPTET?

Informantene melder om at det burde vært bedre oppfølging i forhold til grupper, deltakelse og engasjement, sånn at en forhindret at ting stoppet opp og at prosjektet ikke kommer videre. Ikke minst være tydelig på hva en forventer av de ulike rollene og av gruppene generelt.

Et annet område som informantene fremhever er at medarbeiderne som melder inn forbedringsforslag, må få tilbakemelding på hva som skjer med deres innspill. Informantene er også veldig enig i forhold til at det var et stort savn at det ikke var noe fora, rammer og rutiner rundt innmelding av forbedringstiltakene. Både for å kunne gi tilbakemelding til de som melder inn tiltak, men også for å jevnlig ha det oppe i bevisstheten til medarbeiderne. Ikke minst meldte informantene at det var viktig at en feiret mer, viste frem resultatene og feiret de.

Et viktig område som informantene formidlet som et forbedringsområde, var at det burde settes av tid til å jobbe med prosjektet og at ledelsen gjorde en prioritering av oppgavene og formidlet dette til de ansatte. For det informantene formidlet var at driftsoppgavene ble tatt først og dermed var det ikke tid til endringsoppgavene og det å jobbe i A3 gruppene.

Jeg er enig i at det må være en tydelig rollebeskrivelse og en tydelig formidling av hva som forventes når en jobber med A3 gruppene, og ellers med tiltak i forbindelse med konseptet. Det var et ønske om at prosjektet skulle være medarbeider drevet. Da mener jeg det er et minimum at medarbeidere som melder inn tiltak ser at det kommer frem, og på den måten får en forståelse av at de blir sett og hørt og oppmuntret til å fortsette. Et mer tydelig fora med rutiner og retningslinjer og ikke minst informasjonssider, vil være en god begynnelse når det gjelder å vise at prosjektet ønsker at alle skal delta og sende inn forbedringsforslag. Så derfor deler jeg absolutt informantenes synspunkt når det gjelder det å ha et fora for mottak av

forbedringsforslag. Medarbeiderne er bedt om å sende sine forslag til prosjektlederne, så for så vidt er det et fora. Det jeg savner er rutiner og retningslinjer rundt dette arbeidet, og som en av informantene sa, at det er opp på agendaen oftere. Ikke minst er jeg enig i at de som melder inn, må få en tilbakemelding på hva som blir gjort med forslaget.

Informantene meldte også om at det burde settes av tid, noe jeg er veldig enig i. Det med å sette av tid, personer og penger, og ikke minst hjelpe til med å prioritere vekk oppgaver for å få jobbet med «smart og smidig», er et veldig viktig signal fra ledelsen om at vi satser på prosjektet og ønsker å lykkes. Ikke minst er det viktig at ledelsen formidler hvilket mål eller «fjelltopp» avdelingen skal nå og hvordan. Det kan være mange veier opp og hver og en kan velge sin, bare det fører til samme topp. Men da må en gjøre en innsats på å få med alle, hele avdelingen har et ansvar og en forpliktelse, men det må avsettes tid og krefter til å gjøre en jobb for å klare det. En god start er å få med seg alle de som allerede er motivert, og få de til å drive engasjementet fremover. Da vil en også ta medarbeiderskapet på alvor, noe som var en forutsetning når prosjektet ble innført.

Oppsummert var det en rekke forbedringstiltak som ble meldt inn, og de viktigste var å sette av tid til prosjektet og prioritere blant avdelingens oppgaver. En tydelig forventningsavklaring var også viktig, samt å gi tilbakemelding til de som meldte inn forslag til forbedringstiltak gjennom et ordentlig mottaksapparat, og følge opp alt arbeid som var satt i gang og tiltak som ble meldt inn. Sist men ikke minst måtte en vise frem resultatene og feire mer.

5.1.4 KONKLUSJON

I det følgende avsnittet vil jeg konkludere opp mot hovedproblemstillingen for oppgaven. «Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?»

De viktigste kjennetegnene på innføring av konseptet som informantene meldte var at det ikke ble sett på som en organisasjonsidé som skulle oversettes, men et konsept som skulle innføres ved hjelp av et konsultentselskap og den «pakken» eller opplegget de hadde laget som passet for avdelingen. Det ble ikke fra ledelsen pekt ut et tydelig og klart mål som avdelingen skulle nå.

Informantene meldte også at et kjennetegn ved innføringen av konseptet var at A3 gruppene var for store, og at det var for lite oppfølging, samt at prosjektet ble for fort satt i gang. Det var ikke gjort et grundig nok forarbeid før starten, og dermed ikke tint organisasjonen nok

opp. Det manglet måltall og forståelse av hvorfor det var viktig, dermed kunne en ikke vise til om ting var blitt bedre.

Informantene formidlet også at det var viktig at prosjektet gjentok oftere hvorfor prosjektet ble satt i gang og hva en ønsket å oppnå, da ville flere forpliktet seg og deltatt samtidig som det også hadde blitt tydeligere hva en prøvde å innføre. Likevel formidlet informantene at de hadde forstått at konseptet handlet om å jobbe mer effektivt og tenkte smartere måter å jobbe på.

Jeg mener at ved innføring av «smart og smidig» var det gjort lite i forhold til å opparbeide seg translatørkompetanse ved innføring av et konsept for kontinuerlig forbedring. Det var heller ikke kontakt med andre organisasjoner som hadde vært gjennom tilsvarende innføring, og dermed ikke kontakt med en utbringer for å sikre en god oversettelse av en praksis eller idé. Ved innføringen av «smart og smidig» så en ikke på det som en innføring av en organisasjonsidé og dermed var det ikke tatt hensyn til at noe skulle oversettes og tilpasses. Jeg mener derfor at prosjektet ikke har tatt i betraktning avdelingens kultur ved innføring av konseptet. Dermed har de ikke vært oppmerksom på hvor viktig kulturen og avdelingens endringskapasitet er for å lykkes med en så stor endringsprosess.

Til tross for det mente informantene at prosjektet har klart å formidle de sentrale prinsippene og at mange forstod hva det innebar, selv om det ikke er en forståelse for at vi er nødt til å gjennomføre endringsprosessen og at det er viktig at alle bidrar. Prosjektet har også medført en del positive endringer i avdelingen og bidratt til en bedre forståelse for endringsarbeidet. I tillegg til gode resultater fra en noen av A3 gruppene som er fullført, har også prosjektet oppnådd positive resultater utover det.

Informantene mente at det virket som om prosjektet ble for fort satt i gang og at det ikke var gjort nok forberedelser i form av å ha måltall og forståelse for hvorfor det er viktig og haster, eller det å gjøre organisasjonen klar for endringen. Motivering av de ansatte og det å motvirke den passive motstanden, er noe av de viktigste punktene en burde tenkt på. Jeg mener det burde vært utøvd mer lederskap i hele prosessen både før og under starten av prosjektet, og ikke minst i tiden etterpå. For å tinte opp organisasjonen og for å få i gang endringstiltak er det viktig med ledelse. Jeg enig med Klev og Levin (2009) at det er viktig med fokus på ledelse og at det er viktig med endringsledelse for å mestre utviklingen av endringskapasitet, det å kunne mestre dagens oppgaver samtidig som en møter fremtidige utfordringer. Dette mener jeg var svakt eller ikke til stede i prosjektet.

De kjennetegnene på innføringen som informantene formidlet, som å følge bedre opp, tilpasse gruppene og avsette tid til forberedelse, er alle punkter som ville vært dekket ved å utøve lederskap i prosessen og som kunne vært gjort bedre ved å være bevisst på hvor viktig lederskap er.

Oppsummert ble det formidlet at de viktigste kjennetegnene på innføringen av «smart og smidig» konseptet var at et konsulentselskap hadde et opplegg de skulle innføre, og at mange fikk med seg hva konseptet innebar. Likevel var det et ønske om at dette burde vært gjentatt flere ganger for å få med enda flere og for å holde prosjektet varmt samtidig som det ble tydeligere hvorfor en gjorde det. Det bar preg av hastverk, og at organisasjonen ikke var klar for endringen, noe manglende måltall og manglende mål på hvor organisasjonen skulle, var et tegn på. Prosjektet manglet også kunnskap innen translasjon og oversetting av gode organisasjonsidéer, samt kunnskap om hvor viktig det er for å lykkes med et slikt konsept. Selv om det er en del ting som kunne vært gjort bedre, ser avdelingen en del positive resultater og en bedre holdning til endringsarbeidet gjennom prosjektet.

5.2 IMPLIKASJONER

Til slutt kan en si at det å inneha kunnskap om translasjoner og kunnskap om hvordan oversette organisasjonsidéer, er viktig når en skal gå i gang med et sånn omfattende prosjekt som «smart og smidig». Spesielt bør en ha translatørkunnskap for å sikre en så god oversetting som mulig. Ikke minst bør en inneha kunnskap om endringsledelse og det å lede endringsprosesser og være veldig bevisst på hvor viktig det er i en endringsprosess. Dermed kan en bedre ivareta det å skape større engasjement ved å ha fora og rammer for å melde inn og selv gå i gang med endringer en opplever. Dersom det er for tungvint, som nå, ender medarbeiderne opp med å fortsette å jobbe som før. Det må være et apparat som kan settes i gang og som kan starte ulike tiltak, eller retningslinjer for hvordan gjøre ting. I tillegg må det være vilje til å prioritere bort andre ting og satse på disse endringsforslagene som hver og en ser og vil gjøre noe med.

Et annet innspill til prosjektet vil være å ta en tur til andre som har gjort tilsvarende satsninger og hørt hva de har gjort. Hva ser de kunne vært gjort annerledes? Dette må de ta med seg tilbake til egen avdeling og prøve og oversette og tilpasse til hvordan det vil fungere i egen organisasjon. Dersom IT-avdelingen virkelig vil satses på dette prosjektet må det avsettes tid og penger til det. Det MÅ og VIL gå på bekostning av andre oppgaver som må vente så lenge. Dette krever en tøff beslutning av øverste leder og ledelse, samt at det kreves en

bevisstgjøring i forhold til endringsledelse, noe jeg mener alle lederne må ha et forhold til. Det innebærer i stor grad at en må tenke annerledes i forhold til ledelse. Ledere må tenke informasjon, motivasjon og tilretteleggelse altså lederskap. Kotters (1996) åtte punkter er veldig essensielt i denne jobben og bør være noe alle har under huden.

Et siste punkt eller råd jeg vil gi avdelingen eller prosjektet, er å ta en del samtaler med folk på egen avdeling, det er masse engasjement og meninger der ute som en bør ta med seg i det videre arbeidet. Det vil selvsagt ikke være sånn at en kan tilfredsstille alle, eller ta hensyn til alles meninger, men det er viktig å ha denne kunnskapen med seg i det videre arbeidet. Det handler om å kunne forklare hvorfor vi gjøre dette sånn, og hvorfor vi måtte velge på den måten. Da ivaretar en mer alle innspill selv om en ikke innfrir de. Medarbeiderne blir hørt selv om deres ønske ikke oppfylles. De opplever ikke at deres meninger bare datt ned i et stort dypt hull, og at deres engasjement var til ingen nytte. Jeg tenker at selv om eget innspill ikke blir valgt, får en likevel en opplevelse av å bli hørt, fordi de får en forklaring på hvorfor valget ble som det ble. På den måten kan engasjementet vedlikeholdes og de vil fortsette og komme med innspill eller tenke i riktig retning og ikke gå tilbake til gamle handlingsmønstre.

REFERANSELISTE:

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2010). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Andre, J. M. (2013). "Plan Do Stabilise Repeat: How to lead change successfully".
Management Services, 57(1), 42-47.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations* (3 ed.): SAGE Publications.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. ed.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis* (2 ed.).
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg Is Melting*. London: Pan Macmillian.
- Kristensen, K. S., Solstad, A., Hegerberg, M. S., & Petersen, A. B. (2003). *Endringsledelse* Statskonsult.
- Larsen, A. K. (2012). *En enklere metode* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Ljungström, K. (1997). *Forandring som leder videre*: Ternbo Book Consultancy.
metode.info. Selektiv persepsjon. Retrieved from
<https://metode.info/tenke/feilslutninger/forutinntatthet/selektiv-persepsjon/>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Nito-Kurshefte. (2014). *Lean Six Sigma*.
- Nyeng, F., & Wennes, G. (2006). *Tall Tolkning og Tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Regjeringen.no. (2014). St.meld. nr. 7 (2008-2009). Retrieved from
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?docId=STM200820090007000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=2>
- Ries, E. (2011). *The Lean startup*: Crown Business, an imprint of the Crown PublishingGroup.
- Rose, K. H. (2002). *Leading change: A model by John Kotter*.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*: Universitetsforlaget AS.

Universitetet i Bergen. (2014). Rektoratest valgplattform. Retrieved from <http://www.uib.no/rektoratet/74559/rektoratets-valgplattform>

VEDLEGG 1

Intervjuguide

Endringsledelse i en kunnskapsorganisasjon

Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?

- I. Hvordan er de sentrale prinsippene i konseptet «smart og smidig» prosjektet bygger på, formidlet til de ansatte?
- II. Hvordan er konseptet tatt imot blant ansatte?
- III. Hvilke forbedringsområder kan identifiseres i prosessen mot innføringen av konseptet?

Vi ser en økende trend i forsøk på å overføre organisasjonsidéer og vellykkede praksiser mellom organisasjoner, med ønske om å gjenskape suksesshistorier fra andre organisasjoner til egen. Innføring i Lean-tankegangen er en av disse praksisene vi ser forsøkt og som er veldig inn i tiden nå. Jeg ønsker å se på hvordan vårt «smart og smidig» prosjekt har anvendt translasjonsteorien som er mitt bakteppe, for å finne ut hvordan konseptet er formidlet ut i vår organisasjon. Translasjonsteorien handler om overføring av gode organisasjonsidéer fra en organisasjon til en annen. Det handler om hvordan en prøver å ta «noe» ut av en sammenheng og overføre det og sette det inn i en ny sammenheng et annet sted. Det er ikke gitt at en oppnår suksess fordi om en får til en overføring til egen organisasjon ved å følge en gitt oppskrift.

Bakgrunnen for intervjuet er min masteroppgave som bygger på «smart og smidig» prosjektet, hvor jeg ønsker å finne svar på min problemstilling. Jeg har også et ønske om at mine funn skal kunne hjelpe vårt kontinuerlig arbeid med forbedringer videre i prosessen og i den neste fasen som skal i gang nå.

Spørsmål til de som leder smart og smidig prosjektet:

1. Hvilke forberedelser ble gjort før prosjektet ble satt i gang? (kunnskap om LEAN, overføring av organisasjonsidéer, andre forberedelser)
2. Hvilke føringer har dere fått fra ledelsen?
3. Hva har dere innhentet av tips fra andre for å få til en vellykket oversetting?
4. Hva var konsulentene sitt oppdrag? (bestillingen de fikk)
5. Hva leverte de av kunnskap og verktøy?
6. Hva er målet med prosjektet?
7. Fikk dere noen tips til hvordan tilrettelegge denne kunnskapen for ITA?
8. Hvilke planer la dere for innføringen?
9. Hvilke planer la dere for motivering av medarbeiderne?
10. Hvilke planer la dere for å skape engasjement i avdelingen?
11. På hvilken måte ble de ansatte involvert?
12. Hva la dere vekt på av informasjon når dere skulle selge dette inn i avdelingen?
13. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått på hvordan dette ble gjort?
14. Hva kunne vært gjort annerledes?
15. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått på selve prosjektet (ikke bare på gjennomføringen)?
16. Hvordan vil du beskrive endringsviljen på ITA?
17. Hva ble gjort i forkant for å minske mest mulig motstand?

18. Så langt i prosessen, hva har dere lyktes med i forhold til det dere hadde tenkt?
19. Har dere gjort noen endringer underveis?
20. Hva var det som motiverte dere for å ta fatt på dette prosjektet?
21. Hva er planen videre nå?
22. Hvordan holder dere initiativet hos medarbeiderne oppe, med tanke på at prosjektet går over så lang tid og hverdagen er travelt for de fleste?

Spørsmål til de som har vært med i A3-grupper underveis i prosjektet:

1. Hvilke forventninger hadde du til prosjektet?
2. Hvor relevant er prosjektet for deg?
3. Hva var din reaksjon når prosjektet ble introdusert?
4. Hvordan opplevde du informasjonen som ble gitt i forhold til å forstå hvorfor det ble satt i gang?
 - Utdype ved behov.
5. Hvordan opplevde du starten eller prosjektets kick-off?
6. Er det noe du nå i etterkant tenker kunne vært gjort annerledes?
 - Utdype ved behov.
7. Hvordan ble du involvert i prosessen? (hvilken rolle?)
8. Hvordan synes du det var å bli valgt ut til å delta i en av gruppene som skulle jobbe videre med en spesielt sak?
9. Hvordan følte du arbeidet i gruppen fungerte?
10. Hvordan sto dette i forhold til forventningene du hadde før dere startet?
11. Nå i etterkant, hva mener du kunne vært gjort annerledes?
12. Hvilken opplæring ble gitt?
13. Hvilken forståelse har du av Lean? Hva mener du/husker Lean tankegangen betyr?
14. Hvordan opplever du at prosessen var?
15. Har du endret syn på prosjektet etter at du ble med i gruppen og eventuelt hvordan?
16. Hvordan opplevde du ledernes involveringsevne, og hvor viktig var deres rolle?
17. Hvilke forventninger har du til det videre arbeide med prosjektet?
18. Hvilke endringer i det daglige kan du se nå som resultat av prosjektet?
19. Hva hadde du forventet å kunne se av endringer i organisasjonen?
20. Hva er din opplevelsen av prosjektet i dag?
21. Hvilken holdning har du generelt til endringer?
22. Hvordan har endringer blitt gjennomført på avdelingen?
23. Hvilke eksempler husker du på endringer som har blitt iverksatt?
 - Hvordan ble de gjennomført?
24. Hva mener du kunne vært gjort annerledes?
25. Hvordan ville du tenkt dersom du var leder? Hva ville du gjort?
26. Hvordan synes du endringer blir mottatt på i din seksjon?
27. Hvordan skiller det seg fra hvordan resten av avdelingen mottar endringer?
28. Er det noen spørsmål eller tema som du syner er relevante eller viktig som jeg ikke har spurt om?

Spørsmål til seksjonssjefer (andre i ledelsen):

1. Hvilke forventninger hadde du til prosjektet?
2. I hvilken grad har prosjektet innfridd dine forventninger?
3. For at et slikt prosjekt skal lykkes, må det være forankret i ledelsen – opplever du at det er det og hva ligger du i ordet forankret i denne sammenheng?

4. Hvordan mener du vi skaper engasjement rundt et slikt prosjektet og prøver å få de ansatte engasjert?
5. Hvordan opplevde du prosjektets kick-off?
6. Er det noe du nå i etterkant tenker kunne vært gjort annerledes?
 - a. Utdype ved behov.
7. Hvordan opplever du at prosessen var?
8. Hva er din oppfatning av prosjektet i dag?
9. Hvilke forventninger har du til det videre arbeide med prosjektet?
10. Hvilke endringer eller tiltak ser du i dag som et resultat av prosjektet?
11. Hva hadde du forventet å kunne se av endringer i organisasjonen?
12. Hva er opplevelsen av hva som skjedde underveis?
13. Hva tror du er årsaken til at prosjektet stoppet opp?
14. Hva kunne vært gjort annerledes?
15. Det at prosjektlederne ikke ble fritatt fra andre oppgaver, hvilken rolle tror du det spilte i forhold til fremdrift og suksess?
16. Hvordan skal vi få tilbake driven nå når prosjektet har lagt død en stund?
17. Hvordan vil du beskrive ITAs endringsvilje? (annerledes nå enn før?)
18. Hvilken holdning har du til endringer?
19. Hvordan synes du endringer blir mottatt på i din seksjon?
20. Hvilken rolle har kulturen på avdelingen i forhold en slik endring som dette prosjektet initierer?
21. Hvilken rolle tror du det har hatt for prosjektets resultat at innfallsvinkelen var som den var – starte i brukerstøttesenteret? (bedre å begynne med ledergruppen?)
22. Er det noen spørsmål eller tema som du synes er relevante eller viktig som jeg ikke har spurt om?

Spørsmål til de som enda ikke har vært deltaker i gruppearbeid i prosjektet:

1. Hvilke forventninger hadde du til prosjektet?
2. Hvor relevant er prosjektet for deg?
3. Hva var din reaksjon når prosjektet ble introdusert?
4. Hvordan opplevde du informasjonen som ble gitt i forhold til å forstå hvorfor det ble satt i gang? - Utdype ved behov.
5. Hvordan opplevde du starten eller prosjektets kick-off?
6. Er det noe du nå i etterkant tenker kunne vært gjort annerledes? - Utdype ved behov.
7. Hvordan ble du involvert i prosessen? (hvilken rolle?)
8. Nå i etterkant, hva mener du kunne vært gjort annerledes?
9. Hvilken forståelse har du av Lean? Hva mener du/husker du Lean tankegangen betyr?
10. Hvordan opplever du at prosessen var?
11. Hvilke forventninger har du til det videre arbeide med prosjektet?
12. Hvilke endringer i det daglige kan du se nå som resultat av prosjektet?
13. Hva hadde du forventet å kunne se av endringer i organisasjonen?
14. Hva er din opplevelsen av prosjektet i dag?
15. Hvilken holdning har du generelt til endringer?
16. Hvordan har endringer blitt gjennomført på avdelingen?
17. Kan du gi eksempler på hvordan endringer har blitt iverksatt?
18. Hva kunne vært gjort annerledes?
19. Hvordan ville du tenkt dersom du var leder? Hva ville du gjort?
20. Hvordan synes du endringer blir mottatt på i din seksjon?
21. Er det noen spørsmål eller tema som du synes er relevante eller viktig som jeg ikke har spurt om?

VEDLEGG 2

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i organisasjonsutvikling og ledelse på NTNU, med spesialisering i Innovasjon og endringsledelse. For tiden holder jeg på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er endringsledelse og om hvordan endringer blir formidlet ut i organisasjonen. Jeg har tatt utgangspunkt i vårt «smart og smidig» prosjekt for kontinuerlig forbedring og ønsker å se hvordan en organisasjonsidé som har vært vellykket i andre organisasjoner er blitt innført hos oss.

I mitt prosjekt er jeg interessert i å se på hvordan vi har gått frem for å overføre Lean-tankegangen og hvilke tilpasninger og oversettelser som er gjort av konseptet. I tillegg er jeg interessert i hvordan prosjektet oppleves av ansatte og hvilket forhold ansatte har til endringer generelt. Den overordnede problemstillingen for prosjektet er: «Hva kjennetegner innføringen av et konsept for kontinuerlig forbedring i en avdeling i en kunnskapsorganisasjon?»

For å finne svar på problemstillingen, ønsker jeg å intervju personer på IT-avdelingen som har og ikke har vært direkte involvert i prosjektet. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan prosjektet ble introdusert, gjennomført og hvordan det ble opplevd av de ansatte.

Intervju, lydopptak og transkribering vil bli brukt, analysert og satt opp mot relevant teori. Intervjuet vil ta omtrent 1 time og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har muligheten til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne det nærmere. Alle data som blir innsamlet vil bli behandlet konfidensielt. Sitater fra intervjuene kan tas med i oppgaven, men informantene skal anonymiseres, slik at utsagn ikke kan spores tilbake til den enkelte. Data som blir samlet inn (lydopptak og transkripsjoner) vil bli slettet når oppgaven er ferdig, høsten 2016.

Prosjektet er godkjent av Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU, og vil bli veiledet av professor Trond Kongsvik. Prosjektet er også meldt inn til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste).

Dersom du har lyst å være med er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Vennlig hilsen

Mette Iversen Heggem

Masterstudent, NTNU

VEDLEGG 3

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen om prosjektet, og ønsker herved å stille til intervju i forbindelse med dette.

Jeg er kjent med studiens hensikt, og er klar over at jeg når som helst kan trekke meg.

Jeg har også forstått at deltakelsen er anonymisert, samt at lydopptak og transkripsjoner vil bli slettet senest ved innlevering av prosjekt.

.....

Dato og signatur

VEDLEGG 4



Trond Kongsvik
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse NTNU
Alfred Getzvej 3
7491 TRONDHEIM

Harald Hørfagres gate 25
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

Vår dato: 14.04.2016

Vår ref: 47792 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.03.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

47792	<i>Endringsledelse i en kunnskapsorganisasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Trond Kongsvik</i>
<i>Student</i>	<i>Mette Iversen Heggem</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.08.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TRONSDØ NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no