

Jonas Aasland
Fridtjof Leganger

Hvordan bygger organisasjoner endringskapasitet?

Et case-studie av logistikselskapet ASKO

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli
Mai 2023

Jonas Aasland
Fridtjof Leganger

Hvordan bygger organisasjoner endringskapasitet?

Et case-studie av logistikkselskapet ASKO

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne masteroppgaven presenterer en omfattende undersøkelse av endringsprosesser i ASKO-selskapene; ASKO Midt-Norge, ASKO Rogaland og ASKO Konsern. Dette er en kvalitativ studie, som benytter seg av semistrukturerte intervjuer for å undersøke følgende problemstilling: *“Hvordan bygger organisasjoner endringskapasitet?”* Dataen i oppgaven baserer seg på intervjuer av 11 respondenter som representerer forskjellige roller i organisasjonen, inkludert ledere, mellomledere og sjåførere. For å svare på problemstillingen er det utarbeidet to sentrale forskningsspørsmål som adresserer både fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter, og opplevde erfaringer ansatte og ledere har som følge av endringen.

Målet med forskningen er å undersøke de praktiske og teoretiske implikasjonene av endringsprosesser og hvordan disse påvirker ulike nivåer av organisasjonen. Studien identifiserer flere nøkkelfaktorer som kan påvirke endringsprosesser, inkludert behovet for klar kommunikasjon om formålet med endringen, og betydningen av å involvere ansatte på riktig tidspunkt og i riktig grad. En viktig del av oppgaven fokuserer på superbrukerens rolle i implementeringsfasen, noe som understreker betydningen av forankring i kultur og eierskap til endringen.

Opgaven har også vist at endringsprosesser ikke er uniforme over hele organisasjonen, men kan variere i henhold til forskjellige kontekstuelle faktorer. Dette gir praktiske råd til organisasjoner som planlegger å implementere endringer, spesielt i planleggingsfasene og implementeringen, hvor opplæring og overkapasitet er kritisk for å redusere overtid og frustrasjon.

Avhandlingen gir verdifull innsikt i hvordan organisasjoner kan bygge endringskapasitet. Den understreker blant annet behovet for effektive kommunikasjonskanaler og lederskap for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Oppgaven gir også konkrete anbefalinger for organisasjoner som vurderer lignende initiativer, og oppfordrer til videre forskning for å fortsette å utforske dette komplekse og viktige området.

Abstract

This master's thesis presents a comprehensive investigation of change processes within the ASKO companies; ASKO Midt-Norge, ASKO Rogaland, and ASKO Konsern. This is a qualitative study, using semi-structured interviews to examine the following issue: "*How do organizations build change capacity?*" The data in the thesis is based on interviews of 11 respondents who represent different roles in the organization, including managers, middle managers, and drivers. To answer this issue, two central research questions have been developed addressing both promoting and inhibiting factors during the planning and implementation of change projects, and the experiences employees and managers have as a result of the change.

The aim of the research is to examine the practical and theoretical implications of change processes and how these affect various levels of the organization. The study identifies several key factors that can influence change processes, including the need for clear communication about the purpose of the change, and the importance of involving employees at the right time and to the appropriate degree. An important part of the thesis focuses on the role of the super user in the implementation phase, which underlines the importance of anchoring in culture and ownership of the change.

The thesis has also shown that change processes are not uniform across the entire organization, but can vary according to different contextual factors. This provides practical advice for organizations planning to implement changes, especially in the planning stages and implementation, where training and overcapacity are critical to reducing overtime and frustration.

The dissertation provides valuable insight into how organizations can build change capacity. It emphasizes among other things the need for effective communication channels and leadership to achieve successful change processes. The work also provides concrete recommendations for organizations considering similar initiatives, and encourages further research to continue exploring this complex and important area.

Forord

Etter fem år på NTNU i Trondheim er dette vårt avsluttende bidrag på studiet, som vi håper vil tilføye ny kunnskap innenfor fagområdet for endringsledelse og endringskapasitet.

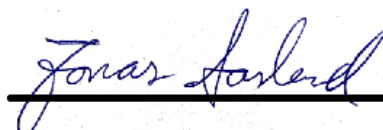
Vi vil først takke vår veileder Ekaterina S. Bjørnåli, som har støttet oss underveis med hennes innsikt i akademisk skriving ved hjelp av veiledende dokumenter, referanser til relevant teori i form av kilder, samt utforming og retning av oppgaven. Vi ønsker også å gi en stor takk til ASKO, som til tross for en endring i retning fra den originale problemstillingen, har vært villig til å stille som casebedrift med god oppfølging og mange respondenter. Vi håper denne oppgaven kan være verdifull for dem i møte med fremtidige endringsprosjekter.

Til slutt vil vi takke venner og familie som har vært støttende i hverdagene og hjulpet til med korrekturlesning i slutfasen. Vi ønsker også å takke våre medstudenter ved Master i Ledelse av Teknologi for å være til god hjelp og skape et godt læringsmiljø.

Trondheim, 25 mai, 2023



Fridtjof Leganger



Jonas Aasland

Innhold

Sammendrag	iii
Forord	v
Begrepsavklaring	x
Figurer	xii
1 Innledning	1
1.1 Case-beskrivelse	3
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.3 Avhandlingens oppbygning og struktur	5
2 Teori	6
2.1 Endring i organisasjoner	6
2.1.1 Vellykket endring	6
2.2 Endringsledelse	7
2.2.1 Tidlig endringsledelse	8
2.2.2 Multiple endringer	9
2.2.3 Organisasjonskultur	9
2.3 Endringskapasitet	11
2.4 Endringskostnader	12
2.4.1 Kvantifiserbare kostnader	12
2.4.2 Ikke-kvantifiserbare kostnader	13
2.4.3 Krav om langsiktighet	16
2.5 Ansattes reaksjoner når endringer har blitt det normale	16
2.5.1 Reaksjonsmønstre hos ansatte	17
2.6 Hvordan ledere kan utvikle endringskapasitet	19
2.6.1 Frigjøre ressurser	20
2.6.2 Midlertidig øke ressurser	23
2.6.3 Utvikle endringsressurser	25
3 Metode	28

3.1	Vitenskapsteoretisk tilnærming	28
3.2	Valg av Metode	28
3.3	Tema og Problemstilling	29
3.4	Forskningsdesign	30
3.5	Datainnsamling	30
3.5.1	Semistrukturert Intervju	31
3.5.2	Intervjuguide	32
3.5.3	Utvalg og rekruttering av respondenter	33
3.5.4	Gjennomføring av intervju	35
3.6	Dataanalyse	36
3.6.1	Transkribering	37
3.6.2	Kategorisering av data	37
3.7	Metodekvalitet	38
3.7.1	Validitet	38
3.7.2	Reliabilitet	39
3.7.3	Generaliserbarhet	40
3.8	Etiske hensyn	40
3.8.1	Informert samtykke	40
3.8.2	Krav til privatliv	41
3.8.3	Krav til riktig presentasjon	41
3.8.4	Risiko for skade	42
4	Empiri	43
4.1	ASKOs oppbygning	44
4.2	Om DRIVE	45
4.3	Triggere av endringen	46
4.4	Planlegging	48
4.4.1	Ulike fasilitatorer	48
4.4.2	Ulike hindringer	50
4.4.3	Informasjon og kommunikasjon	50
4.5	Implementering	51
4.5.1	Ulike fasilitatorer	51
4.5.2	Ulike hindringer	53

4.5.3	Opplæring	59
4.5.4	Implikasjoner i de ulike avdelingene	60
4.5.5	Planlegging og implementering i de to selskapene	61
4.5.6	Fasilitatorer og hindringer knyttet til ressurser	61
4.5.7	Holdninger	63
4.5.8	Revitalisering	65
4.6	Tilrettelegging av lærdom	65
4.6.1	ASKOs oppbygning	66
4.6.2	Kultur	66
4.6.3	Lærdom	69
4.6.4	Fordeler og ulemper av DRIVE	73
4.7	Oppsummering	75
5	Analyse og diskusjon	76
5.1	Forskningsspørsmål 1: Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?	76
5.1.1	Triggere av endringen	76
5.1.2	Planlegging	77
5.1.3	Implementering	79
5.2	Forskningsspørsmål 2: Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?	91
6	Konklusjon	99
6.1	Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?	99
6.2	Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?	100
6.3	Refleksjoner knyttet til problemstilling	101
6.4	Avsluttende kommentarer	102
6.4.1	Praktiske og teoretiske implikasjoner	102
6.4.2	Begrensninger	103
6.4.3	Videre forskning	104
	Referanser	105

A	Intervjuguide sjåførar	I
B	Intervjuguide ledere	V
C	Samtykkeskjema	IX
D	Kategorisering av data	XI
E	Oppsummering empiri	XIII

Begrepsavklaring

Artefakt	De observerbare uttrykkene for kulturen i en organisasjon.
Disruptive endringer	Radikale endringer som bryter fullstendig med den etablerte forståelsen av marked og forretningsstrategi.
Endringskapasitet	Evnen organisasjoner og/eller individer har til å implementere endringer uten at det går utover den daglige driften eller senere endringer, slik at endringen skaper lønnsomhet på lang sikt.
Episodisk endringsbilde	Endring skjer på en måte som tillater stabile perioder mellom endringsinitiativer.
Ikke-kvantifiserbare kostnader	Indirekte kostnader som ofte er skjulte og som ikke vises i organisasjoners beregninger.
Inkrementelle endringer	Mindre endringer som bygger på og videreutvikler det som allerede er etablert.
Innsatsfaktorer	Ressursene som inngår i en produksjonsprosess.
Konsolidere	Å styrke, forene eller slå sammen.
Kvantifiserbare kostnader	Synlige kostnader som lett kan kalkuleres og som kommer frem i organisasjoners beregninger.
Linjeleder	Laveste ledernivå i en organisasjon. Linjeledere er ledere som er direkte involverte i produksjon, leveranse og salg av virksomhetens produkter og/eller tjenester.
Multiple endringer	Flere endringer foregår samtidig og noen endringer iverksettes før andre er fullførte.
Prosedural rettferdighet	Prosesser er organisert slik at fordelingen av ressurser oppleves som rettferdig.
“Skinn”-involvering	Ansatte involveres til å være med å påvirke, uten at individet føler det har noen reell innflytelse.

Suboptimalisering

Suboptimalisering er en situasjon der forskjellige deler av en organisasjon optimaliserer sin egen effektivitet uten å ta hensyn til hele organisasjonens overordnede mål, noe som kan redusere total effektivitet på organisasjonsnivå.

Figurer

2.1	Culture eats strategy for breakfast	10
2.2	Endringsvekten	11
2.3	Omstillingskurven (1)	17
2.4	Omstillingskurven (2)	17
2.5	Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på	19
2.6	Hovedkomponentene som utgjør endringskapasitet	20
6.1	Fire måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på	103

1 Innledning

I følge Sagberg (2021) omhandler endring i organisasjoner at en utfører eller organiserer virksomheten på en annen måte enn tidligere, og en kan derfor si at en organisasjon har endret seg når den utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Endringer vil oppstå naturlig i en organisasjon som følge av hendelser og aktiviteter som fører til utvikling og læring. I tillegg kan endringer iverksettes som en organisert og planlagt tilnærming til ytre omstendigheter og krav. I følge Stensaker mfl. (2002) opplever stadig flere organisasjoner i dag et økende press på å vise at de evner å tilpasse seg de raskt økende omgivelsene, er endringsdyktige og at de følger med i tiden. Dette resulterer ofte i store hyppige endringsprosesser, både på strategiske og organisatoriske plan.

Det er ikke gitt at alle endringer i organisasjoner lykkes, og organisasjoner og ledere er avhengig av å ha opparbeidet seg gode strategier for å gjennomføre endringer. De siste tiårene har det vært omfattende empirisk forskning på kjennetegn ved vellykkede endringsstrategier. Funnene som fremkommer i de ulike studiene har flere forskjeller, men viser også at det er en del trekk som går igjen ved vellykkede endringsprosesser (Stouten mfl., 2018). I en vellykket endringsstrategi foreligger en klar visjon om hva organisasjonen ønsker å oppnå med endringen, samt en strategi på hvordan denne endringen skal implementeres. Sentralt i vellykkede endringsprosesser er også at endringen blir konsolidert og befestet i organisasjonens strukturer og prosesser. De nye tanke- og handlingsmønstrene må institusjonaliseres i organisasjonen, og det må dannes en kultur som omfavner disse endringene og som avviker fra tidligere praksis som vil virke imot endringen.

Med en god endringsstrategi, et klart mål og en plan for implementeringen, er det essensielt med en god endringsledelse for at endringen skal bli suksessfull. Sharma (2021a) omtaler endringsledelse som prosessen en organisasjon må gjennom for å komme fra dagens situasjon til ønsket situasjon. Dette viser til ledere som er orientert mot å skape oppslutning om endring og utvikling. Basert på innholdet i endringen som initieres kan endringsledelse handle om ulike ting. I hovedsak kategoriseres endringsledelse til å enten sørge for at en planlagt endring faktisk blir gjennomført i organisasjonen, eller en ledelse som omstiller organisasjonen som følge av eksterne endringer.

Eksisterende litteratur på endringer og endringsledelse tar for seg det tradisjonelle endringsbildet for organisasjoner. Dette dreier seg i all hovedsak om at endringsprosesser er noe som

forekommer utenom det vanlige, og tar med det også utgangspunkt i at organisasjoner holder seg relativt stabile over tid. Kurt Lewin har blitt en standardreferanse til det tradisjonelle endringsbildet, hvor 3-steps-modellen er blitt spesielt kjent (Cummings mfl., 2016). Teorien tar utgangspunkt i et episodisk endringsbilde, og har derfor i senere tid blitt kritisert for å oversimplifisere endringsprosesser. Andersen og Thusman sin teori om likevektsmodellen (Andersen, 1990) er en annen tidligere kjent teori rundt endringsledelse. I likhet med Lewin sin 3-steps-modell fremstilles endringsbildet som episodisk, hvor lange perioder med kontinuerlige endringer “punkteres” av radikale og banebrytende endringer.

Denne typen endringsbilde for organisasjoner, som blant annet Kurt Lewin og Andersen og Thusman fremstiller i sine teorier, speiler ikke lenger dagens endringsbilde. I dag preges organisasjoner mye mer av et multipelt endringsbilde, hvor det forekommer flere endringer samtidig i tillegg til at nye endringer gjerne initieres før den pågående endringen er fullført. Dette er endringer som ofte foregår på konsernnivå, og det finnes sjeldent stabile perioder i organisasjoner hvor endringen får gått seg til, slik at gevinsten av endringen kan “høstes” i ro (Meyer og Stensaker, 2011).

På bakgrunn av at mye av dagens litteratur som angår endringsledelse og bygging av endringskapasitet er utdatert og ikke stemmer med dagens endringsbilde, var det ønskelig å undersøke dette temaet nærmere. Endringer er et fenomen som finner sted i alle organisasjoner, og med den raske utviklingen innenfor områder som teknologi og markeder, er endringsledelse et veldig dagsaktuelt tema. I følge Jacobsen (2018) finnes det ingen fasit for hvordan en endringsprosess skal gjennomføres for at den skal bli vellykket, men at det finnes flere ulike synspunkter som for eksempel 3-steps-modellen til Kurt Lewin. Vår studie vil derfor undersøke om det finnes noen retningslinjer som kan gå igjen i ulike organisasjoner, slik at organisasjoner kan bygge endringskapasitet for å øke sannsynligheten for vellykkede endringer

Denne studien har som mål å berike forskningsfeltet gjennom en kvalitativ undersøkelse som søker å avdekke metoder for å bygge endringskapasitet i organisasjoner i logistikkbransjen. God endringsledelse er en viktig faktor for en vellykket endringsprosess. Vi ønsker med oppgaven å undersøke hvordan organisasjoner kan lære av andres og egne erfaringer og implementering av endringer. Dette er med hensyn til å styrke sin egen endringskapasitet slik at kommende endringer har større forutsetninger til å lykkes. Oppgaven benytter ASKO som case-bedrift, og problemstillingen rettes derfor inn mot logistikkbransjen.

1.1 Case-beskrivelse

Logistikk- og transportbransjen i Norge er karakterisert av en mangfoldighet av aktører med behov for endring, som strekker seg fra små enkeltpersonsforetak til betydelige globale selskaper. Dette inkluderer en blanding av norske, nordiske, europeiske og globale selskaper, som alle bidrar til det dynamiske norske markedet. Noen selskaper i bransjen tilbyr en fullverdig tjeneste, hvor de er helintegrerte og involverer seg i alle aspekter av verdikjeden, fra opprinnelse til sluttbruker. På den andre enden av spekteret, finnes det spesialiserte selskaper som fokuserer på en bestemt nisje innen et segment, noe som gir dem mulighet til å utmerke seg innenfor deres valgte felt. Samlet sett omfavner disse forskjellige foretakene hele spekteret av tjenester som logistikk- og transportbransjen kan tilby. (Transport, 2023)

Studien tar utgangspunkt i en spesifikk endringsprosess som logistikkselskapet ASKO har gjennomført, kjent som DRIVE. Prosjektet ble startet i 2013 som et svar på mangelen av ressurser og systemstøtte i det eksisterende IT-systemet. Målet var å modernisere og effektivisere transport- og logistikksystemene hos ASKO. Prosjektet er et stort og ambisiøst prosjekt, som strekker seg over hele verdikjeden i ASKO, fra kundeavtaler og varegrupper, til sjåførens håndterminaler. DRIVE inkluderer implementeringen av et nytt IT-system basert på moderne teknologi for å hjelpe selskapet med taktisk planlegging. Endringsprosessen har vært kompleks og langvarig, med flere tilpasninger underveis.

Masteravhandlingen benytter ASKO og DRIVE-prosjektet som case for å undersøke hvordan organisasjoner i logistikkbransjen bygger endringskapasitet. I denne sammenhengen, gir det rike datamaterialet en mulighet til å utforske hvordan en stor og kompleks organisasjon håndterer og implementerer store endringer i sin virksomhet. Studien vil også gi innsikt i hvordan autonomi på selskapsnivå påvirker endringsprosesser på organisasjonsnivå, samt utfordringene dette medfører.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av at mye av dagens teori om endringsledelse og endringskapasitet ikke gjenspeiler dagens multiple endringsbilde for organisasjoner, var dette noe vi ønsket å forske nærmere på. Vi ønsket å fokusere på viktigheten av å lære av egne og andres erfaringer, for å styrke gjennomføringsevne i kommende endringsprosesser. Vi har derfor valgt å fokusere studien opp mot hvordan organisasjoner kan bygge endringskapasitet. Denne tematikken omfatter et veldig bredt område, og i og med at ASKO ble benyttet som casebedrift i studien, valgte vi å avgrense studien mot logistikkbransjen. For å forske mer på dette utarbeidet vi følgende problemstilling: *“Hvordan bygger organisasjoner endringskapasitet?”*

Forskningen på dette temaet vil dreie seg om organisasjoner som en helhet. Respondentene fra ASKO i den kvalitative studien representerer både ansatte og ledere. Det presiseres derfor at studien vil ta for seg organisasjoner på ansatt- leder- og organisasjonsnivå.

For å lettere kunne belyse problemstillingen og å kunne forske på dette, er det utarbeidet to forskningsspørsmål som belyser tematikken og teorien som inkluderes i oppgaven:

1. *Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?*
2. *Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?*

Det er viktig å presisere at ettersom studien har benyttet ASKO som case-bedrift, og dermed har tatt utgangspunkt i en endringsprosess som ASKO gjennomførte, kan ikke studien generaliseres eksternt for alle andre organisasjoner i logistikkbransjen. Likevel er formålet med studien å bidra med økt kunnskap til forskningsfeltet ved å belyse utfordringer og mulige løsninger rundt oppbygging av endringskapasitet. Forhåpentligvis kan dette være til hjelp for andre bedrifter i samme sektor.

1.3 Avhandlingens oppbygning og struktur

Etter denne innledningen vil vi presentere relevant teori i kapittel to for å legge det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kapittel tre i oppgaven presenterer forskningsmetoden som er brukt, der vi gjør rede for valg og vurderinger som er gjort underveis i prosessen. I kapittel fire presenterer vi studiens empiriske funn. Disse funnene gjenspeiles i oppgavens datamateriale som har fremkommet fra intervjuene. Funnene presentert i kapittel fire analyseres videre og diskuteres i sammenheng med teori opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel fem. Kapittel seks presenterer studiens konklusjon, hvor det konkluderes opp mot forskningsspørsmålene og problemstillingen. Til slutt vil kapittel syv presentere avsluttende kommentarer, hvor begrensninger til oppgaven, praktiske og teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning legges frem.

2 Teori

I dette kapittelet gjøres det rede for relevant teori for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Oppgaven undersøker hvordan organisasjoner i logistikkbransjen kan bygge endringskapasitet. Studien undersøker dette på både ansatt-, leder- og organisasjonsnivå, og teorien som benyttes er derfor relevant opp mot disse temaene. Endringskapasitet omhandler hvordan organisasjoner klarer å håndtere endringer uten at dette går utover den daglige driften. Teorien omhandler derfor endringer og hva som skal til for en vellykket endring.

2.1 Endring i organisasjoner

Det kan sies at en organisasjon har endret seg når den utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette er en generell definisjon, og vi vil derfor spesifisere hva slags trekk som er forskjellige til ulike tider for å presisere innholdet i endringen. Endring kan omhandle hvordan organisasjonen utfører oppgaver, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, organisasjonens demografi og ulike prosesser i organisasjonen.

2.1.1 Vellykket endring

I løpet av de siste tiårene har det vært omfattende empirisk forskning på kjennetegn ved vellykkede endringsstrategier (Judson, 1991; Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002; Ruvio mfl., 2010; Self og Schraeder, 2009; Zhang og Bartol, 2010). De empiriske funnene som fremkommer i de forskjellige studiene er ulike til en viss grad, men i følge Stouten mfl. (2018) er det flere trekk som går igjen:

Det er et utbredt opplevd behov for endring i organisasjonen og hvis dette ikke skjer vil det få konsekvenser. Endringen burde derfor oppleves som nødvendig og rasjonell av de fleste i organisasjonen. Organisasjonen har nødvendig kapasitet for å gjennomføre endring, og har dermed erfaring med tidligere endringer. Det må også være muligheten til å frigjøre ressurser som kan arbeide med endringen. (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Stouten mfl., 2018)

Vellykkede endringsstrategier kan gjenkjennes ved flere distinkte kjennetegn. For det første er de grunnlagt på forskningsbaserte tiltak som har vist seg å være vellykkede i tidligere endringsprosesser. En nøkkel til suksess ligger i å legge vekt på tiltak som fremmer en kultur for endring blant organisasjonens medlemmer. Dette kan innebære deltakelse, bidrag til målsetnin-

gen, og individuell utvikling og gruppeutvikling for å bedre kunne håndtere endringsprosesser. (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Stouten mfl., 2018)

I kjernen av enhver vellykket endringsstrategi ligger en klar visjon om hva organisasjonen søker å oppnå, samt en strategi for hvordan denne endringen skal implementeres. Det er viktig at denne visjonen og strategien blir kommunisert effektivt til hele organisasjonen. Det er også essensielt å balansere kommunikasjonen om hva som skal endres med det som skal forbli konstant, for å unngå en følelse av total omveltning. Fremdriften i endringsprosessen overvåkes nøye, med presise kortsiktige mål og kriterier for å identifisere forbedringer. Når disse målene nås, bør det kommuniseres tydelig til organisasjonen, og de ansatte eller gruppene som bidrar til suksess bør belønnes. (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Stouten mfl., 2018)

Strukturelle hindringer for endring må også bli identifisert og justert for å tilrettelegge for nødvendige omstillinger. Dette er en kritisk del av å realisere visjonen som driver endringsprosessen. Åpenhet rundt prøving og feiling kan øke sjansene for suksess, og endringsstrategier bør derfor omfavne eksperimentering og utforskning slik at forskjellige tiltak kan testes ut før de blir implementert på bred basis. Vellykkede endringsstrategier preges også av prosedural rettferdighet. Dette betyr at endringsprosessen er organisert på en slik måte at alle berørte parter føler at deres stemme blir hørt, og at de har muligheten til å påvirke utfallet. (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Stouten mfl., 2018)

Til slutt blir de vellykkede endringene konsolidert og befestet i organisasjonens strukturer og prosesser. Nye tanke- og handlingsmåter blir institusjonalisert, med utvikling av en kultur som omfavner de gjennomførte endringene og avviker fra tidligere praksis som hindrer realisering av den overordnede visjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Stouten mfl., 2018)

2.2 Endringsledelse

Eksisterende litteratur tar for seg det tradisjonelle endringsbildet i organisasjoner og bedrifter. Dette går ut på at endringsprosesser er noe som forekommer utenom det vanlige, og tar derfor utgangspunkt i at organisasjoner er relativt stabile over tid. Endringsledelse oppfattes derfor som noe unntaksvis. I dag er organisasjoners endringsbilde noe annet. Endringer er ikke lenger enkeltstående hvor organisasjoner får muligheten til å stabilisere seg før det kommer nye endringer. Dette har blitt byttet ut med multiple endringsperspektiv, og er et perspektiv som utfordrer tidligere litteratur rundt endringsledelse. (Meyer og Stensaker, 2011)

2.2.1 Tidlig endringsledelse

Kurt Lewin er en standardreferanse til det tradisjonelle endringsbildet, hvor 3-steps-modellen for endring er spesielt kjent. Modellen benytter de tre stegene unfreezing → changing → refreezing, ofte ansett som den fundamentale måten å tilnærme seg endringsledelse på (Cummings mfl., 2016; Soleng, 2007). Lewin tar i sin teori utgangspunkt i et episodisk endringsbilde, og har derfor blitt kritisert av flere i senere tid for å oversimplifisere endringsprosesser i organisasjoner. Lewin mente at for å få til en endring, må organisasjonen først destabiliseres. Dette betyr at organisasjonen først er nødt til å løse opp sine etablerte arbeidsmåter, før den videre kan bevege seg over i nye retninger. En destabilisering vil med det åpne opp for å tenke nye og alternative strategier. (Cummings mfl., 2016; Meyer og Stensaker, 2011)

For å destabilisere en organisasjon har det ofte vært vanlig å benytte seg av kriseforståelse. Dette omhandler at leder for endringen klarer å formidle hva som kan skje om en ikke initierer den planlagte endringen på en slik måte at de ansatte forstår viktigheten av prosessen. Dette kan for eksempel gjøres ved å ta avstand fra tidligere måter gjennomføre arbeid på. Tanken bak at en organisasjon skal destabiliseres er at bedriften da vil være mottakelig for endring. Når endringene er episodiske, vil det være rom for ro i organisasjonen etter en endring, slik at den vil ha tid til å stabilisere seg igjen. Endringsbildet Lewin tar for seg er altså et bilde hvor lange perioder med stabilitet brytes opp av radikale endringer, som krever helt nye måter å arbeide og definere organisasjonens arbeidsoppgaver på. (Meyer og Stensaker, 2011)

En kan skille mellom disruptive og inkrementelle endringer. Disruptive endringer er radikale endringer som bryter fullstendig med den etablerte forståelsen av produkt- og/eller tjenestemarkedet og forretningsstrategien. Dette er endringer som tradisjonelt har vært koblet til revolusjonære endringsprosesser, altså endringer som kan anses som raske og altomfattende. Inkrementelle endringer er derimot mindre endringer som bygger på og videreutvikler det som allerede er etablert i organisasjonen. Slike endringer forventes å skje gjennom evolusjonære prosesser, som betyr at de foregår gjennom kontinuerlige, stegvise og mer langsiktige prosesser. (DIG2100, 2020; Hansen, 2022; Meyer og Stensaker, 2011)

En annen kjent, tidligere teori rundt endringsledelse er Andersen og Thusman sin teori om “Den punkterte likevektsmodellen” (Anderson, 1990). Denne tar i likhet med Lewin sin modell utgangspunkt i at endringer foregår på en måte som tillater stabile perioder mellom endringsinitiativer. Modellen sier at lange perioder med kontinuerlige endringer “punkteres” av radikale og banebrytende endringer. Videre følger en periode med likevekt, altså mindre og kontinuerlige endringer hvor organisasjonen får muligheten til å stabilisere seg igjen.

2.2.2 Multiple endringer

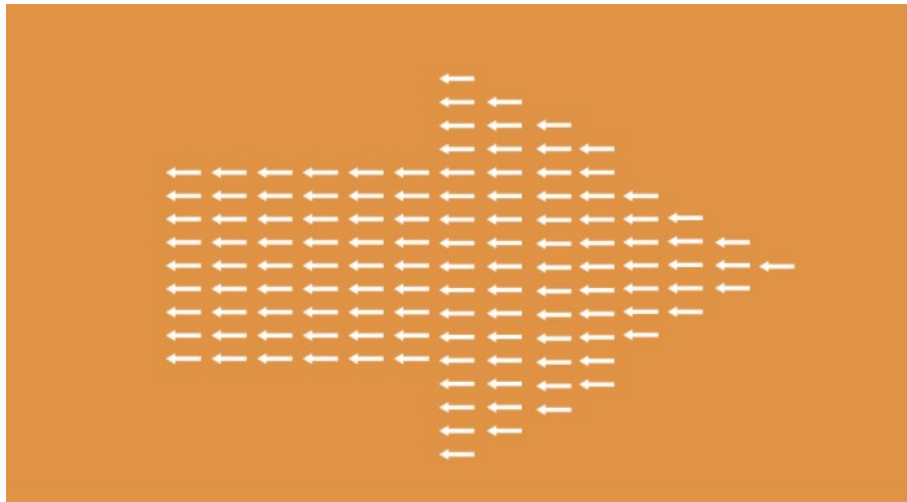
Endringsbildet i organisasjoner som blir tatt for seg i kapittel 2.2.1 hvor endringer forekommer kronologisk, viser ikke hva som er gjeldende for dagens situasjon. I dag er det vanlig at det skjer flere endringer på samme tid i en organisasjon, i tillegg til at det initieres og igangsettes nye endringer før pågående endring er fullført. Denne typen endringer kalles for et multippelt endringsbilde. Når det kontinuerlig foregår flere ulike endringsprosjekter og initiativer innad i organisasjonen, er det ofte endringer på konsernnivå. For å oppnå gode resultater og få implementert endringene er det viktig at disse prosjektene er godt koordinerte slik at de peker i samme retning. (Meyer og Stensaker, 2011)

Sett opp mot det tradisjonelle synet på hvordan endringer i en organisasjon skal gjennomføres, vil en møte en del utfordringer ved et multippelt endringsbilde. Det tradisjonelle endringsbildet sier at en organisasjon må destabiliseres for å kunne gjennomføre en endring, og at den videre må få tid til å stabilisere seg (Cummings mfl., 2016). Organisasjoner i dag befinner seg derimot i en konstant destabilisert tilstand. Mellomledere og ansatte har ofte en oppfatning av at det er mer oversiktlig at endringer skjer etter Kurt Lewins modell, noe som kan medføre at ledere og ansatte kan ende opp med ulike perspektiver og forventninger til hvordan endringer skal skje i organisasjonen. (Meyer og Stensaker, 2011)

2.2.3 Organisasjonskultur

For å kunne forstå og forklare endringskapasitet og endringsledelse, er det viktig å anerkjenne hvilke faktorer som kan påvirke dette. Hennestad (2012) forklarer i sin artikkel om endringsledelse og sticky culture, som viser til at kultur er en av de største faktorene som fasiliterer eller hindrer endring i organisasjoner. Organisasjonskultur kan defineres som en organisasjons uformelle og formelle normer, verdier og tradisjoner som påvirker atferden og beslutningene til de ansatte (Schein, 2004). Over tid kan de ansatte utvikle vaner og arbeidet kan sammenlignes

med å være på autopilot. Kulturen kan derfor oppleves som treg, da den ofte hindrer endringer i arbeidsmåter, illustrert i Figur 2.1 (Hennestad, 2012). En organisasjonskultur kan dermed ha en stor innvirkning på organisasjonens suksess eller fiasko. Sterke og positive organisasjonskulturer tilrettelegger for økt motivasjon, bedre samarbeid og kommunikasjon, samt høyere nivåer av innovasjon og kreativitet (Cameron og Quinn, 2006). På en annen side, kan en svak eller negativ organisasjonskultur føre til dårlig moral, lav medarbeidermotivasjon og høyere sykefravær (Schein, 2004).



Kilde: Hennestad (2012)

Figur 2.1: Culture eats strategy for breakfast

Organisasjonskultur er både vanskelig å definere og forklare ettersom det kan være store kulturelle forskjeller mellom bedrifter. Kulturen er ofte forskjellig innad i organisasjonen og det er vanlig å skille mellom en overordnet organisasjonskultur og flere subkulturer i samme organisasjon (Sagberg, 2023). Dette er både fordi kultur blir bygget opp og forsterket over lang tid i organisasjoner og fordi alle ansatte bringer med seg en egen kultur basert på tidligere erfaringer, arbeidsforhold, artefakter og normer, m.m. (Velasquez, 2013).

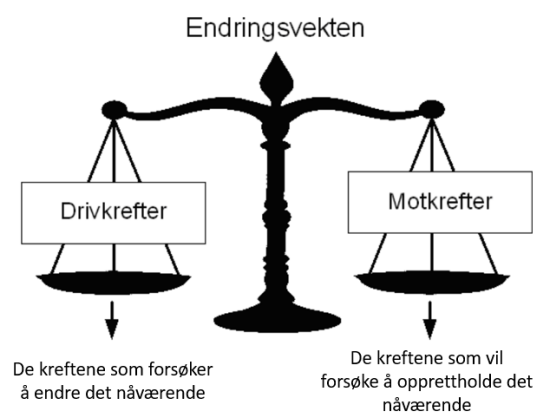
Suboptimalisering

Suboptimalisering eller silo-tenkning er begreper som benyttes for å forklare hvordan enkelte avdelinger eller ansatte sine egeninteresser kan påvirke organisasjonen i sin helhet på en negativ måte. Silo-tenkning kan oppstå basert på organisasjonens oppbygning og kjennetegnes ved at alle tenker på hva som er best for sin egen avdeling. Silo-tenkning kan være en følge av egoistiske preferanser eller et usunt fokus på delmål i egen avdeling, som i værste fall kan stå i strid med

organisasjonens overordnede mål. Når fokus på delmål fører til at organisasjonens overordnede mål ikke blir etterstrebet kalles det suboptimalisering. (Jacobsen og Thorsvik, 2019)

2.3 Endringskapasitet

Grunnet store endringer i omgivelser, både regulatoriske, teknologiske og geografiske, gjør dette at bedrifter i dag hele tiden må tilpasse seg eksterne forhold. Dette krever kontinuerlige forbedringer og endringer, noe som gjør det viktig for dagens organisasjoner å ha et helhetlig bilde med langsiktig tenkning. På bakgrunn av dette er det en stor fordel for organisasjoner å opparbeide seg en så stor endringskapasitet som mulig. Meyer og Stensaker (2011) definerer endringskapasitet som “evnen organisasjonen har til å implementere endring uten at det går utover den daglige driften eller senere endringsprosesser.” Endringskapasitet handler altså om hvordan bedriften klarer å endre seg kontinuerlig med minst mulig motstand, ha flere prosjekter gående samtidig, og sikre lønnsomhet på sikt. Figur 2.2 illustrerer hvordan endringskapasitet i en organisasjon kan fremstilles som en vekt, hvor endringskapasiteten defineres av differansen mellom drivkreftene og motkreftene til endringen. Vi anser summen av fasilitatorer som drivkrefter og summen av hindringer som motkrefter for endring. (Meyer og Stensaker, 2011; Sander, 2020; Sharma, 2021b)



Kilde: Sander (2020)

Figur 2.2: Endringsvekten

Endringer i en organisasjon henger tett sammen med den daglige driften. Det er viktig at en endringsprosess ikke går utover den daglige driften, slik at organisasjonen ikke påføres unødvendige kostnader eller at konkurrenter får et fortrinn. En organisasjons endringskapasitet er

avhenging av flere variabler. En leder som ble intervjuet av Meyer og Stensaker (2011) uttrykker for eksempel at en organisasjons endringskapasitet bare kan forstås som en aggregering av individenes endringskapasitet. En kan altså påstå at om en organisasjon har mange individer med stor kapasitet for endring, vil også organisasjonen ha en større grad av endringskapasitet. (Meyer og Stensaker, 2011; Sharma, 2021b)

Endringskapasitet henger tett sammen med den daglige driften i organisasjonen. Hvordan ledelsen mobiliserer organisasjonen til endring, og hvordan ledere leder omstillingen er en veldig viktig faktor. Her inngår både den enkeltes leders kompetanse og ferdigheter, i tillegg til systemer og rutiner som ledelsen benytter til å mobilisere endringer. Dette henger igjen tett sammen med hvordan de ansatte responderer på endringen. De ansatte i en organisasjon trenger også kompetanse og tilstrekkelig med ressurser for å kunne iverksette og gjennomføre en endring. En dyktig ledelse vil derfor være kapabel til å tilpasse måten endringen planlegges på, og organisere etter kontekst og forventet respons. I tillegg må en ta hensyn til tidsperspektivet. Dette er et viktig segment å ha med seg når det planlegges for endring, slik at en sikrer at tiltakene som gjennomføres fører til en vedvarende endringskapasitet. (Meyer og Stensaker, 2011; Sharma, 2021b)

2.4 Endringskostnader

Større og omfattende endringer i organisasjoner har flere aspekt ved seg enn kun organisasjonens oppbygde endringskapasitet. Vel så viktig er ledelsen og de ansatte sine ferdigheter til å initiere og gjennomføre endringer uten å la det gå utover den daglige driften. Det er viktig å poengtere at større endringer fører med seg kostnader, og dette er noe som må tas stilling til før endringen initieres. Kostnader kan deles inn i to hovedgrupper, hvorav den ene typen kostnader er synlige og lett kan kalkuleres, mens den andre typen kostnader er av mer indirekte karakter og vises med det ikke i organisasjonens beregninger over endringskostnader. (Schiefløe, 2022)

2.4.1 Kvantifiserbare kostnader

Endringskostnader kan deles inn i tre hovedkategorier, hvor én av kategoriene kategoriseres som kvantifiserbare kostnader. Dette er kostnader som oftere vises i beregninger, som er synlige og derfor kan kalkuleres. Slike kostnader er gjerne direkte utlegg eller investeringer knyttet til initieringen eller gjennomføringen av en endring. Kostnadene som kan kalkuleres og som er

synlige er blant annet midler som på forhånd er avsatt til en planlagt endring, og de vurderes som nødvendige investeringer for å kunne sette i gang det planlagte, langsiktige arbeidet. Meyer og Stensaker (2011) har i sin forskning funnet at omfanget av kostnader rundt en endringsprosess vil reduseres etter hvert som en organisasjon opparbeider seg endringskapasitet. Dette gjelder ikke bare de kvantifiserbare kostnadene, men også de ikke-kvantifiserbare kostnadene. (Meyer og Stensaker, 2011; Schiefloe, 2022)

2.4.2 Ikke-kvantifiserbare kostnader

Som nevnt i kapittel 2.4 deles endringskostnader inn i to grupper, kvantifiserbare og ikke-kvantifiserbare. De fleste kostnader i og rundt en endringsprosess vil for en organisasjon være ikke-kvantifiserbare kostnader. I kapittel 2.4.1 nevnes det at endringskostnader kan deles inn i tre hovedkategorier, og to av disse kategoriene betegnes som skjulte slik at de ikke vises i organisasjonens beregninger over endringskostnadene. Disse to kategoriene er tap av produktivitet og tap av effekt, og vil være de ikke-kvantifiserbare kostnadene. (Meyer og Stensaker, 2011)

Fall i produktivitet: fasilitatorer og hindringer

Produktivitet er definert som forholdet mellom produksjon og bruken av innsatsfaktorer (Finansdepartementet, 2015). Tap eller fall i produktiviteten til en organisasjon er ofte en skjult kostnad i organisasjonens endringsprosess, noe som kan være vanskelig å kalkulere. Likevel kan et fall i produktiviteten koste en organisasjon mye penger, og det er derfor viktig å ta hensyn til ved initieringen og gjennomføringen av en endring. En viktig årsak til fall i produktivitet i en organisasjon er tap av motivasjon til å gjennomføre den initierte endringen. Manglende informasjon, fraværende eller mindre kompetente ledere eller følelsen av psykologisk tap er alle faktorer som ofte kan medvirke til tap av motivasjon blant ansatte. (Meyer og Stensaker, 2011; Prosci, 2023)

I perioder etter at det er blitt lansert en større endring, vektlegges ofte kommunikasjonen mot hvorfor endringen er viktig og hvilken lønnsomhet det har for eksempelvis aksjonærer. De ansatte på en annen side kan oppleve usikkerhet rundt videre karriere, og om dette ikke kommuniseres fra start av kan det skape grobunn for frykt og rykter. En viktig ressurs i en større endringsprosess er derfor at ledere tar seg tid og oppmerksomhet til å fortløpende koordinere og tilrettelegge for de ansatte. Om dette uteblir kan en forvente at motivasjonen faller hos mellomledere og andre ansatte. Dette må ledelsen klare å gjennomføre selv om det skjer ut-

skiftninger og omrokeringer, i tillegg til at de klarer å opprettholde den daglige driften. (Meyer og Stensaker, 2011; Prosci, 2023)

Hyppigheten på hvor ofte endringer forekommer i en organisasjon vil påvirke de ansattes reaksjoner og orientering til endring, og ulike individer har også ulik orientering til endring. Noen synes endringer og nye utfordringer er spennende, mens andre har lavere toleranse for endring. Disse vil gjerne oppfatte endringer som en trussel, og dermed gå inn i endringer med en negativ innstilling. Gjennomføringer av større endringer i tillegg til å opprettholde den daglige driften vil fort kunne føre til en økt arbeidsmengde for både ansatte og ledere. En studie gjort av Sirkin mfl. (2005) sier at en burde unngå at ansattes arbeidsmengde øker mer enn 10%. Større organisasjonsendringer kan i noen tilfeller skape apati og kynisme hos enkelte ansatte, og vil gjerne forekomme hos individer som har en negativ tilnærming til endring. Virksomheter kan også være sårbare for at kompetente ansatte forsvinner i løpet av en endringsprosess, grunnet at endringen kan bli sett på som en fare for videre karriereutvikling i organisasjonen. Det er derfor viktig at ledelsen klarer å skape en forståelse også blant de ansatte på hvorfor endringen er viktig for organisasjonen. Dette vil skape et eierskap og positiv innstilling rundt endringen, og vil være med å motvirke at ansatte forlater bedriften frivillig. (Meyer og Stensaker, 2011; Schiefloe, 2022; Sticos, 2019)

Tap av effektivitet: fasilitatorer og hindringer

Når en organisasjon opplever tap av effekt kan dette fremstå som en gylden mulighet for konkurrenter til å opparbeide seg et fortrinn, og det er derfor viktig å prøve å unngå dette. Tap av effekt omhandler at en organisasjons fokus flyttes bort fra kunder, markeder og operative primæroppgaver, altså at den daglige driften svekkes. Dette fører igjen til at den disponible tiden for inntektsskapende aktiviteter reduseres. En kan dele kostnader knyttet til tap av effekt inn i to kategorier. Disse er kostnader knyttet til individers egeninteresser og kostnader knyttet til redusert markedsfokus. (Meyer og Stensaker, 2011)

Den første formen for kostnader innenfor tap av effektivitet i en organisasjon skyldes at enkelte individer har egeninteresser som kan bli vesentlig berørt i forbindelse med større endringer. Bhagwati (1982) beskriver dette som “Directly Unproductive, Profit-seeking Activities”. Dette innebærer en forskyvning av produktive aktiviteter for organisasjonen, grunnet at ledere og ansatte ønsker å bruke tiden på å påvirke beslutninger som kan omhandle egen belønning, status, karriere- og jobbsikkerhet. Bhagwati karakteriserer slike aktiviteter som direkte uproduktive og

profittsøkende. I mange tilfeller er det ikke samsvar mellom en organisasjon og enkeltindividers interesser ved en endring. Dette betyr at individer som ser gevinst ved å påvirke beslutninger i endringsprosessen gjerne vil gjøre dette. Dette forekommer spesielt i situasjoner hvor individet anser den forventede gevinsten ved påvirkning som høy i forhold til den forventede kostnaden ved redusert fokus. DUP-er forekommer på alle organisasjonsnivåer, men er mest utbredt på leder- og mellomledernivå. (Bhagwati, 1982; Meyer og Stensaker, 2011)

Den andre formen for tap av effekt når det gjelder kostnader rundt større endringer er kostnader knyttet til tap av markedsfokus. Ved større endringsprosesser oppstår det et økt behov for organisasjoner å rette mer av fokuset og oppmerksomheten innover. Dette kommer av et økende antall interne beslutninger rundt hvordan endringen skal gjennomføres. I tillegg er det stor mulighet for at arbeidsmengden til ledere og ansatte øker i slike perioder, uten at den ekstra arbeidstiden er tid som kan gis til kunder eller rettes mot konkurrenter. Et økt internt fokus i forbindelse med en endringsprosess kan derfor medføre at organisasjonen går glipp av forretningsmuligheter som den ellers ville hatt. (Meyer og Stensaker, 2011; Prosci, 2023)

Tabell 2.1: Kostnadskomponentene tilhørende en organisasjons kapasitet for omstilling

Fall i produktivitet	Tap av effekt	Direkte utlegg og investeringer
Tap av motivasjon som følge av manglende informasjon, psykologiske tap, fraværende ledelse og endringstretthet	DUP-er (Direkte Uproduktive Profittsøkende Aktiviteter)	Insentivordninger Sluttpakker Etterlønn Førtidspensjonering
Tap av nøkkelpersonell	Tap av markedsfokus	

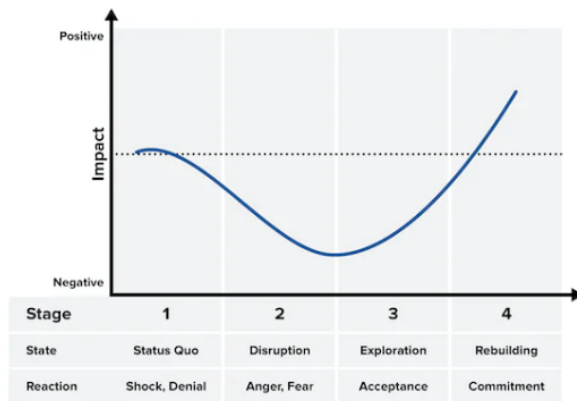
Tabell 2.1 ovenfor oppsummerer kort de ulike kostnadskomponentene som må tas med i vurderingen av en organisasjons kapasitet for omstilling.

2.4.3 Krav om langsiktighet

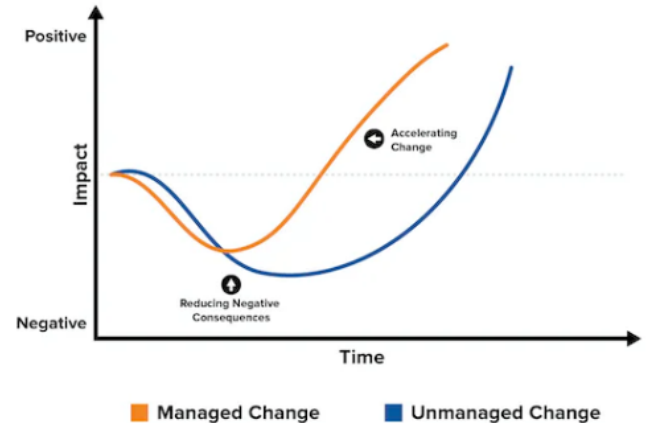
Når en organisasjon skal opparbeide seg endringskapasitet krever dette at en ser endringene i sammenheng med et mer langsiktig perspektiv. Dette er fordi kostnader knyttet til endring vil kunne endre karakter i situasjoner med høy endringstakt og kontinuerlig pågående prosesser. For å ivareta kravet om langsiktighet er det to sentrale avveininger som er nødvendige å gjøre. Den ene avveiningen går ut på å veie de ulike kostnadene i endringen opp mot hverandre. Dette er fordi direkte utlegg og investeringer som organisasjonen går glipp av er kostnader som ikke bare kan påvirke den enkelte endringen, men også gi utslag i langvarige tap av produktivitet og effekt for fremtidige prosesser. Den andre avveiningen som må gjøres er å vekte gevinster og kostnader opp mot hverandre i et langsiktig perspektiv. Selv om en sikrer seg raske gevinster ved en endringsprosess, kan dette likevel medføre store organisatoriske kostnader på lengre sikt ved at ansatte for eksempel mister fokuset på kunder eller tilliten til ledelsen. Ansattes reaksjoner på endringer baserer seg en del på tidligere erfaringer, og gode, ryddige og generøse prosesser kan derfor bidra til en mer effektiv prosess i kommende endringsprosjekter. (Meyer og Stensaker, 2011)

2.5 Ansattes reaksjoner når endringer har blitt det normale

Ulike individer reagerer ulikt på endring i løpet av de forskjellige fasene i en endringsprosess, og omstillingskurven er tradisjonelt blitt brukt for å fremstille dette. Kurven benyttes for å forklare og forstå endring, og den viser hvordan ansatte går gjennom flere reaksjonsfaser før de aksepterer å arbeide konstruktivt med endringen (The Mind Tools Content Team, 2023). Figur 2.4 viser hvordan omstillingskurven kan endres fra det som vises i figur 2.3, til en mer effektiv endringsprosess ved å ta i bruk endringsledelse. I første reaksjonsfase er det viktig at ledelsen kommuniserer godt med de ansatte slik at de hele tiden føler seg orienterte i prosessen. Videre for å unngå motstand kan ledelsen observere og lytte til de ansatte, og vise at reaksjoner og tilbakemeldinger blir tatt seriøst, noe som vil skape eierskap til prosjektet. Til slutt er det viktig at ledelsen deler suksessen og markerer dette sammen med de ansatte, slik at de føler at de har gjort en god jobb og har lyktes. Dette vil føre til et enda større eierskap for endringen, og det vil være med å minske faren for at ting siger tilbake til det gamle.



Figur 2.3: Omstillingskurven (1)



Figur 2.4: Omstillingskurven (2)

Kilde: The Mind Tools Content Team (2023)

2.5.1 Reaksjonsmønstre hos ansatte

Kaufmann og Kaufmann (2015) har studert psykologi i organisasjon og ledelse, og har utviklet et forenklet rammeverk av ulike reaksjoner hos ansatte i et multipelt endringsbilde. Rammeverket kategoriserer ansatte i et multipelt endringsbilde i fire ulike kategorier av reaksjonsmønstre. Et reaksjonsmønster ansatte kan plasseres under er motstand. Dette beskriver at de ansatte utøver handlinger som ikke kan defineres som konstruktive om det er ønskelig å få en endring på plass. Motstand er en aktiv reaksjon som fører til at endringer ikke blir gjennomført. En passiv reaksjon som fører til at endring ikke blir gjennomført omtales som BOHICA. Fenomenet omtales av Connell og Waring (2002), og forkortelsen står for “Bend over, here it comes again”. Dette er en måte for en ansatt å distansere seg fra en endring. BOHICA er spesielt fremtredene blant ansatte som tidligere har erfart at det i et multipelt endringsbilde snart vil komme en ny endring som vil erstatte den nåværende endringsprosessen. Det finnes også to reaksjonsmønstre som bidrar til en velykket endring. Den passive reaksjonen her omtales som lojalitet, som beskrives som et mer konstruktivt reaksjonsmønster. Den aktive reaksjonen som hjelper endringer å gjennomføres er en proaktiv reaksjon, hvor en ansatt i større grad tar mer ansvar og aktivt bidrar til fremdriften av endringen. I lys av dette spesifiseres det av Meyer og Stensaker (2011) at ikke all motstand i en endringsprosess nødvendigvis er negativt. Motstand kan bidra til at nye og bedre momenter bringes frem i lyset, slik at dette kan tas opp til vurdering blant ledelsen og potensielt være med på å forbedre prosessen.

Resignasjon

Ansatte som faller inn under gruppen som omtales som resignasjon uttrykker at de velger å forholde seg lojale til de initierte beslutningene, da de har erfart at det ikke nytter å si ifra ved uenigheter til endringen. Lietuva (2009) omtaler spesielt tre kjennetegn blant de individene som reagerer med resignasjon som er knyttet til tidligere negative erfaringer fra endringsprosesser. Det første kjennetegnet er at individet opplever et tap av identitet og kontroll. Ved tap av kontroll har gjerne den ansatte erfaring fra tidligere endringsprosesser hvor disse har blitt opplevd som urettferdige. Dette kan være at endringen har blitt dyttet på dem uten at ledelsen har lyttet til de med faglig innsikt, eller at de ikke har blitt hørt når de har delt sine meninger rundt prosjektet. Ved tap av identitet sitter gjerne de ansatte med en følelse av at deres kompetanse ikke lenger blir verdsatt.

Det andre kjennetegnet blant ansatte som reagerer med resignasjon er at det oppleves at takhøyden i organisasjonen blir redusert gjennom endringsprosessen. Dette innebærer de ansattes oppfatning om det er akseptabelt å være uenige med ledelsen og eksplisitt uttrykke dette. Det siste kjennetegnet på ansatte som reagerer med resignasjon er redusert tillit til ledelsen. Ofte ønsker ledelsen å kommunisere positive resultater underveis i endringsprosessen, og det hender dette er momenter som enkeltindivider ikke kjenner seg igjen i. Måten ledelsen behandler ansatte i prosessen vil også ha en påvirkning her. I tillegg til de tre kjennetegnene beskrevet ovenfor kan også båndet mellom individ og organisasjon svekkes. Dette kan skje ved store endringer som fører til at den ansatte ikke lenger kjenner seg igjen i organisasjonens verdier, noe som kan medføre resignasjon. (Lietuva, 2009; Meyer og Stensaker, 2011)

Endringsvillighet

Det andre perspektivet blant ansatte som reagerer med lojalitet til endring er den gruppen som innehar endringsvillighet. Individene innenfor denne gruppen har lojale reaksjoner med positive tanker og følelser knyttet til endringen og egen adferd. Slike individer har gjerne bygget seg opp egen endringskapasitet ved tidligere endringsprosesser. Denne erfaringen baserer seg gjerne på tidligere erfaring innenfor spesifikke områder, eller generelle erfaringer som gjør at den ansatte enklere klarer å tilslutte seg og forstå endringsprosessen. Meyer og Stensaker (2011) har kommet opp med tre ulike måter som erfaring kan bidra til økt kapasitet for endring hos det enkelte individet. Dette er at de ansatte takler usikkerhet bedre, at de opprettholder en følelse av

personlig kontroll og at den enkelte er bevisst på sin egen markedsverdi ovenfor organisasjonen. Tidligere erfaringer spiller altså en stor rolle for det enkelte individets oppbygde endringskapasitet. I tillegg til dette er den enkeltes innsats i oppstartsfasen og underveis i endringen også avgjørende, ettersom at mengden arbeid som legges i å anskaffe seg informasjon også gir en form for kontroll på omstendighetene. (Lietuva, 2009)

2.6 Hvordan ledere kan utvikle endringskapasitet

For å kunne oppnå gode resultater ved større endringsprosjekter, er det viktig at en lærer av tidligere erfaringer slik at sannsynligheten er størst mulig for en vellykket endring hvor gevinst kan hentes ut. For å få til dette er det viktig å holde fokus på ledelsen av endringsprosjektet, i tillegg til at det holdes fokus på gevinstene som hentes ut, og hvordan disse ressursene skal allokeres og ledes. Når det gjelder hvordan ledelsen i en organisasjon kan utvikle endringskapasitet internt i bedriften, finnes det tre hovedkategorier som ledere har til rådighet. Hovedkategoriene viser hvordan ledelsen kan få ressurser til endring, og hver hovedkategori består av ulike verktøy som kan benyttes i endringsprosessen. Figur 2.5 oppsummerer de tre hovedkategoriene med de tilhørende verktøyene. Hovedkategoriene er å frigjøre ressurser, midlertidig øke ressurser og å utvikle egne endringsressurser. (Badewi, 2016; Meyer og Stensaker, 2011; Sharma, 2021b)

Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på

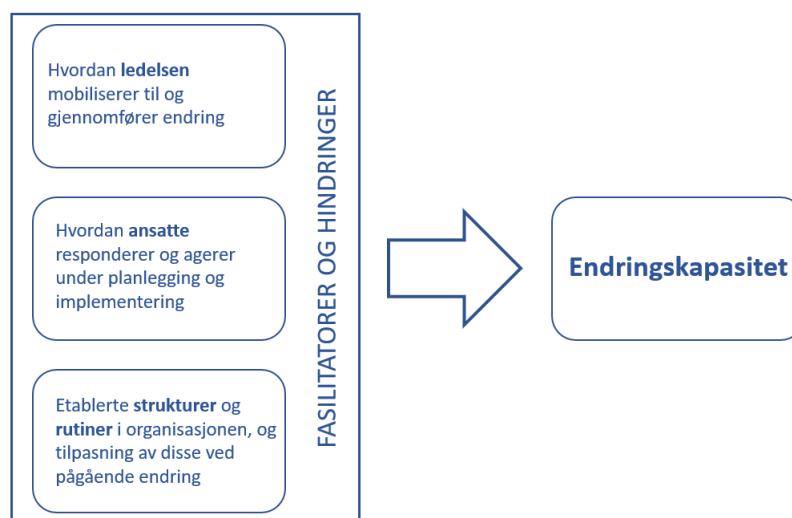


9

Kilde: Berge (2012)

Figur 2.5: Tre måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på

Endringskapasitet i en organisasjon baserer seg som nevnt på flere faktorer. Bygging av endringskapasitet vil foregå på alle nivåer av organisasjonen, og det finnes både fasilitatorer og hindringer til endringen i alle disse nivåene. Meyer og Stensaker (2011) påpeker at endringskapasitet henger tett sammen med den daglige driften, og deler endringskapasitet og hva som utgjør dette inn i tre overordnede nivåer. Dette er hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring, hvordan ansatte responderer og agerer under planlegging og implementering, og etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen og tilpasning av disse ved pågående endring. De tre nivåene for endringskapasitet vises i figur 2.6.



Figur 2.6: Hovedkomponentene som utgjør endringskapasitet

2.6.1 Frigjøre ressurser

I følge Robinson (2019) feiler 70% av alle store endringer i organisasjoner, og det er derfor viktig for en bedrift å bygge opp sin egen endringskapasitet for å øke sjansen for en vellykket endringsprosess. Som vist i figur 2.5 er frigjøring av ressurser en av måtene som ledelsen kan utvikle endringskapasitet på. Meyer og Stensaker (2011) tar for seg tre ulike tilnærminger til å frigjøre ressurser. Disse er omallokering av ressurser, prioritering og sanering av oppgaver og selektiv inkludering. Disse tre tilnærmingene blir tatt for seg fordi de har til felles at de enten letter trykket på den daglige driften ved at oppgaver utsettes eller settes bort, eller at de reduserer de uproduktive aktivitetene som er beskrevet i kapittel 2.4.2.

Omallokering av ressurser

I en endringsprosess er det ledelsens ansvar å holde oversikt over ressursbehovet knyttet til prosessen, og sørge for at den nødvendige arbeidskraften og kompetansen hele tiden er tilgjengelig (Visma, 2018). Ressursallokering er den mest åpenbare måten å frigjøre ressurser på, og det kan gjøres på ulike måter. Dette kan for eksempel være å omallokere ressurser i en enhet i organisasjonen, for å løse en bestemt oppgave mest effektivt, eller at ressurser tas fra andre oppgaver slik at disse oppgavene må klare seg på mindre tilgjengelige ressurser. (Meyer og Stensaker, 2011)

Ressursallokering er i hovedsak prosessen med å tildele og styre tilgjengelige ressurser slik at det bygger opp under og hjelper til med å nå organisasjonens strategiske planer og mål. Det er derfor viktig at en organisasjon har utarbeidet klare strategiske planer og mål før en endringsprosess. Når ledelsen skal omallokere ressurser er de nødt til å balansere konkurrerende behov, og prioritere disse for å maksimere bruken av ressurser med begrenset tilgjengelighet, for å nå en størst mulig gevinst ved endringsprosessen. Som prosjektleder i en organisasjon er det fem steg som er viktig å tenke på når ressuser skal omallokeres. Først må ledelsen legge en detaljert plan for endringen og prosessen, hvor et større prosjekt bør deles inn i mindre oppgaver med tilhørende behov, tidsfrister og budsjetter. Videre må ledelsen kontinuerlig måle organisasjonens tilgjengelighet når det gjelder arbeidstimer, og følge opp dette underveis. Oppgaver til prosessen må tildeles med hensyn til en utarbeidet tidslinje for prosjektet, og når prosessen er påbegynt er det viktig at ledelsen holder oversikt over de ulike arbeidsoppgavene som blir utført og hvordan de ligger an. Til slutt er det viktig at ledelsen evaluerer prosjektet etter endt endringsprosess, for å kunne ta med lærdom videre til senere prosesser. (Lutkevich, 2022)

Prioritering og sanering av oppgaver

Som beskrevet i kapittel 2.3, er det ønskelig at større endringsprosesser i organisasjoner går minst mulig utover den daglige driften. Likevel vil det i en større endringsprosess være enkelte ting som må prioriteres som mindre viktig, og det er derfor viktig at ledelsen er med på dette. Det bør vurderes hvilke oppgaver i organisasjonen som kan kategoriseres som mindre viktige, eller som kan vurderes helt bort. Prioriteringer vil forekomme ved en større endring, og det er viktig at ledelsen sørger for at det er de "riktige" oppgavene som blir prioritert og prioritert bort. Om feil oppgave prioriteres bort vil dette kunne ha stor påvirkning på organisasjonens daglige

drift, eller at de ansatte får for stor arbeidsmengde. I en større endringsprosess vil det gjerne foregå flere mindre endringer parallelt, og det er derfor viktig at ledelsen har en overordnet plan på hvilke oppgaver som kan utsettes til senere tidspunkt. I en endringsprosess vil det være enkelte oppgaver som kan defineres som tidstyver, som for eksempel organisasjonspolitiske eller uproduktive aktiviteter. Det er viktig at ledelsen klarer å identifisere disse tidstyvene. Klarer en å frigjøre ressurser fra denne typer aktiviteter, øker det sannsynligheten for en bedre balanse mellom endringsprosessen og den daglige driften. (Meyer og Stensaker, 2011)

Selektiv inkludering

Det er et kjent fenomen at det ved større endringsprosesser er viktig å involvere de ansatte i prosessen. Det å skulle involvere flest mulig ansatte kontinuerlig kan fort medføre en stor skjult kostnad. Det er vanlig at ledelsen og de mest involverte blir veldig fokusert på arbeidet rundt endringen, dermed ikke involverer alle nødvendige parter. Selv om det er viktig at alle parter i organisasjonen på ulike organisatoriske nivåer involveres, kan dette i tillegg til å være en skjult kostnad også fort gå utover den daglige driften til organisasjonen. B. Meyer (2019) har derfor kommet opp med det som for mange kan oppfattes som litt kontroversielt, selektiv inkludering. Dette betyr at ledelsen har fokus på å involvere flest mulig i prosessen, men at en velger hvem som skal involveres på hvilke tidspunkter etter når de ulike individene og avdelingene er mest relevante for prosessen. Dette kan frigjøre en del ressurser som kan brukes til å opprettholde den daglige driften, men det er viktig at dette gjøres med varsomhet slik at ingen føler seg ekskluderte. En studie gjennomført av Meyer og Stensaker (2011) viser at selektiv inkludering har en større aksept i organisasjoner som har vært gjennom større endringsprosesser tidligere, etter som de ansatte har bygget opp en tillitt til at ledelsen ivaretar deres interesser i slike prosesser. (B. Meyer, 2019; Folkestad, 2016)

Begrepet selektiv inkludering består i følge Meyer og Stensaker (2011) av fire ulike faktorer. Først må ledelsen avgjøre hvem som skal involveres i endringsprosessen. Det å inkluderes i en endringsprosess tjener to formål, og det er viktig at begge formålene ivaretas for dem som inkluderes. Det ene formålet er å skape en forankring og et eierskap til beslutningene i organisasjonen. Dette gjelder spesielt individer som skal bringe budskapet videre til andre ansatte. Når ikke alle individer skal inkluderes samtidig, er for eksempel tillitsvalgte en god løsning. Dette vil føre til at de som ikke inkluderes direkte vil bli representert gjennom noen andre. Det andre formålet som må ivaretas når en bestemmer hvem som skal inkluderes er å fremme best

mulig kunnskap om hvordan de ulike områdene ved endringen bør håndteres. Dette medfører å inkludere individer med erfaring og kunnskap innenfor hvert område i organisasjonen som er under endring.

Den andre faktoren som inngår i selektiv inkludering handler om når inkluderingen skjer. Her må ledelsen ta hensyn til hvem som kan være med å påvirke, og hvilken innflytelse dette individet eller gruppen har. Denne faktoren er til for å unngå “skinn”-involvering, et fenomen hvor ansatte inviteres til å påvirke uten at individet føler det har noen reell innflytelse. Neste faktor er å ta hensyn til hva som kan påvirkes. Ikke alle ansatte kan være med å påvirke alle avgjørelser, og ved å unngå at alle inkluderes kontinuerlig, kan en unngå DUP-er og beskytte den daglige driften. Ledelsen må kontinuerlig vurdere hvilke avgjørelser som kan tas med minimal involvering, men likevel ta hensyn til at det må føres inn tilstrekkelig kunnskap og skapes et eierskap til endringen. Siste faktor ved selektiv inkludering er graden av innflytelse. Graden av innflytelse kan variere fra å ha full råderett over prosess og beslutninger til å kun bli informert. Om individer har påvirkning, men føler at de har liten innflytelse, kan god informasjon i enkelte tilfeller erstatte direkte involvering, noe som også er med på å skjerme den daglige driften. (Meyer og Stensaker, 2011)

2.6.2 Midlertidig øke ressurser

Som beskrevet i kapittel 2.2.2 er dagens endringsbilde slik at det ofte foregår flere endringer simultant i organisasjoner, og ledelsen er nødt til å ta hensyn til et multippelt endringsbilde hvor nye endringsinitiativer iverksettes før andre avsluttes. Om ledelsen er klar over organisasjonens endringskapasitet ved inngangen til endringen, kan det ofte komme frem at det blir vanskelig å frigjøre nok ressurser til å gjennomføre endringsprosessen og samtidig opprettholde den daglige driften. I slike tilfeller kan det være gunstig å midlertidig øke kapasiteten til bedriften ved å øke tilgjengelige ressurser. Dette kan gjøres på flere måter. (Sharma, 2021b)

Tillate overkapasitet

Overkapasitet defineres som en tilstand som oppstår når etterspørselen etter et produkt er mindre enn mengden av produktet en organisasjon er kapabel til å forsyne til markedet. Overkapasitet er i utgangspunktet noe en ønsker å unngå, ettersom det er en ekstra kostnad for organisasjonen. Likevel kan organisasjoner med god erfaring fra tidligere store endringer, se på overkapasitet i en endringsfase som en investering om organisasjonen har et økonomisk handlingsrom til dette.

Selv om det å tillate overkapasitet i en periode vil forsinke uttaket av gevinster som følge av endringen, kan det likevel være aktuelt i enkelte tilfeller som for eksempel der effektivisering skjer ved nedbemanning. Ved å tillate økt kapasitet i en gitt periode, kan ledelsen sørge for at den daglige driften fremdeles holder seg gående. Dette kan for eksempel være at to divisjoner i en organisasjon opprettholder kapasiteten ved eksempelvis en fusjon, eller at det gjennomføres doble skift for å sikre at alle de ansatte opparbeider seg tilstrekkelig med kunnskap. (Meyer og Stensaker, 2011; Tardi, 2020)

Bruk av vikarer, konsulenter og overtid

En annen måte ledelsen kan øke ressurser midlertidig, er å ta i bruk konsulenter, vikarer eller å legge til rette for overtid. Det er spesielt vanlig at ledere og mellomledere trekkes inn til å arbeide mer overtid under endringsprosesser. Dette er en god måte å få arbeid utover den daglige driften gjort, men det er viktig at dette gjøres med en viss varsomhet. Som beskrevet i kapittel 2.4.2 sier en studie gjort av Sirkin mfl. (2005) at en burde unngå at et individs arbeidsmengde øker med mer enn 10%, da dette kan gå utover individets helse og kan medføre sykefravær. Om sykefravær inntreffer, vil det ha motsatt effekt av overtiden med hensyn til effektiviteten i endringsprosessen. I følge Meyer og Stensaker (2011) finnes det klare sammenhenger mellom sykefravær og store, pågående endringer i en organisasjon. Likevel ser en ofte at sykefraværet i organisasjoner går ned i perioder hvor de ansatte føler usikkerhet rundt sin egen jobb og fremtid i bedriften.

Det er vanlig i endringsprosesser å ta i bruk både vikarer og konsulenter. Konsulenter benyttes gjerne i tett samarbeid med ledelsen og planleggingen av endringsprosessen. Konsulenter kan benyttes for å tilføre ledelsen ekstra kunnskap når eksempelvis sentrale utfordringer og strategiske mål for endringen og organisasjonen skal defineres. Disse individene fungerer da som et organ som tilfører organisasjonen kunnskap og ferdigheter som den ikke allerede innehar. Vikarer på en annen side benyttes gjerne til å sikre den daglige driften. Vikarer settes gjerne inn for å utføre de "vanlige" arbeidsoppgavene i organisasjonen, slik at de ansatte skal få kapasitet til å gjennomføre de arbeidsoppgavene som kreves for at endringen skal bli vellykket. En viktig faktor å tenke på er at innleide vikarer får tilstrekkelig oppfølging og opplæring, slik at de føler at de mestrer sine tildelte arbeidsoppgaver. En studie gjennomført av Virtanen mfl. (2005) viser at midlertidig ansatte har en større sannsynlighet for å bli psykisk syke grunnet opplevd press eller mangel på tilhørighetsfølelse. Vikarer er også et godt virkemiddel i perioder hvor

en nedbemannelsesprosess for eksempel ikke skjer i takt med den planlagte endringsprosessen. (Meyer og Stensaker, 2011)

2.6.3 Utvikle endringsressurser

Å utvikle endringsressurser handler om å utvikle ressurser internt i organisasjonen som vil gjøre organisasjonen bedre rustet til kommende endringsprosesser, noe som kan gjøres på flere måter. Når det utvikles endringskapasitet kobles fremtid med historikk slik at det benyttes ressurser med kompetanse som også vil kunne nyttiggjøres ved senere endringsprosesser. Disse ressursene er gjerne personer som omtales som endringsagenter og iverksettere, og med kompetansen disse individene innehar skapes det strukturer og rutiner for kommende endringer basert på tidligere erfaringer. (Sharma, 2021b)

Koble fremtid med historikk

En leder med god erfaring fra tidligere endringsprosesser vet at en ikke kan tenke isolert på en enkelt endringsprosess, men tar hensyn til at organisasjonen skal overleve og ha motiverte ansatte over lengere tid. Langsiktig tenking baserer seg ikke bare på å se fremover i tid, men også bakover og ta med seg erfaringer videre. En viktig del av å se tilbake når en skal gjennomføre endringer er å sikre at den planlagte endringen faktisk er nødvendig for organisasjonen i forhold til tidligere endringer. Dette kan i tillegg hjelpe til å holde ansattes motivasjon oppe under multiple endringer. En kan for eksempel analysere hvordan oppnåelser innenfor samme felt tidligere har vært for svake, og bruke dette til å skape eierskap og motivasjon blant medarbeidere ved at de ser nødvendigheten av endringen. (Meyer og Stensaker, 2011)

Ved å se tilbake på tidligere endringsprosesser kan en få en oversikt over hvilke enheter i organisasjonen som tidligere har deltatt i endringsprosesser. Det kan være fordelaktig at ikke de samme avdelingene og individene berøres av endringer hver gang, samtidig som det er ønskelig å benytte gode ressurser med erfaring innenfor feltet. Å koble fremtid med historikk medvirker også til å skape en balanse mellom kontinuitet og fornyelse. En kan for eksempel i stede for å bryte ned og skape et klart skille på hvordan ting var tidligere, heller koble planlagte endringer med en anerkjent forståelse og anerkjennelse for organisasjonens historikk. (Meyer og Stensaker, 2011)

Organisatorisk hukommelse

En av måtene ledelsen kan skape motivasjon hos de ansatte på, er å se på hvordan tidligere historiske oppnåelser har vært for svake, og bruke dette til å vise behovet for en endring og en ny måte å tilnærme seg problemet på. Om en i tillegg innehar enheter i organisasjonen som tidligere har hatt erfaring med suksessfulle endringer, kan en med fordel benytte dette i nye endringsprosesser. Organisasjoner kan med fordel forsøke å unngå å benytte samme avdelinger og individer til flere endringsprosesser for å skape mer motivasjon og eierskap hos andre. Likevel er det viktig å benytte ressurser med erfaring innenfor feltet, og det må derfor tas hensyn til en balansegang. Ved utskifting av ledelse kan det oppstå utfordringer rundt det å beholde erfaringer innad i organisasjonen. Nye ledere har en tendens til å ønske å sette sitt eget preg på organisasjonen, noe som kan resultere i utfordringer ved å bevare god erfaring og struktur innad i avdelinger. (Greenwood, 1997; Meyer og Stensaker, 2011)

Endringsagenter

RVTS (2023) definerer endringsagenter som en ressursperson som jobber med å forebygge negativ sosial kontroll og æresrelatert vold med fokus på endringer av holdninger og praksis. Dette er de som under en endringsprosess fasiliterer selve prosessen, i tillegg til å bidra med implementeringen. Den vanligste formen for endringsagenter er at det rekrutteres interne individer fra organisasjonen til å utføre disse oppgavene. Ved å benytte interne individer gir det en større mulighet for å holde kunnskapen innad i organisasjonen slik at den kan benyttes igjen ved senere anledninger. (Meyer og Stensaker, 2011)

Strukturer og rutiner for endring

En viktig måte organisasjoner kan utvikle endringskapasitet på er å etablere gode strukturer og rutiner for endring, slik at dette kan benyttes ved senere endringsprosesser. Strukturer og rutiner er viktig på flere plan i bedriften, og Kontochristos (2019) påpeker blant annet viktigheten av at ledere selv har strukturer på et personlig plan, for å best kunne gjøre jobben sin med å lede andre. Videre er det viktig at ledere klarer å bygge strukturer og rutiner i organisasjonen. Å gjøre dette kan øke sannsynligheten betraktelig for å klare å gjennomføre en god endring, og Amundsen (2023) beskriver å opprette gode rutiner og strukturer som kjernen av endringsledelse.

Ved endringer er det viktig å benytte de strukturene og rutinene som allerede er etablert i organisasjonen, i tillegg til at en bygger videre på disse og forbedrer dem der det er behov. (Orion, 2023). Det er for eksempel viktig å lage gode møtestrukturer og gode strukturer og rutiner for tilbakemelding mellom ledere, ansatte og prosjektgruppe. Det å ha gode strukturer og rutiner gir en bedre tydelighet, og kan bidra til å skape en mer effektiv prosess. Jones (2021) beskriver strukturer i endringsprosesser som veien til suksess. I tillegg til rutiner som går på tilbakemeldinger og informasjonsflyt, er det også viktig at organisasjoner har gode rutiner for hvilke avdelinger og individer som skal inkluderes i ulike typer endringsprosjekter, for å sikre riktig kunnskap og ressurser på rett tidspunkt.

3 Metode

I dette kapittelet presenterer vi vår tilnærming til valg av metode for prosjektet, basert på problemstillingen, forskningsspørsmålene og relevant teori. Målet med kapittelet er å gi en grundig og systematisk gjennomgang av den valgte metoden og våre beslutninger, samt å gi begrunnelser for disse. Vi forklarer også den vitenskapelige tilnærmingen til problemstillingen og gir en detaljert gjennomgang av forskningsprosessen. I tillegg diskuterer vi nøye både styrker og begrensninger ved ulike metoder, samt utfordringer vi har møtt underveis. Dette er gjort for å øke validiteten og påliteligheten til oppgaven vår, samtidig som vi ønsker å gjøre det enklere for andre å replikere eller bygge videre på vår forskning.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Det skilles ofte mellom induktiv og deduktiv tilnærming i vitenskap. En induktiv tilnærming betyr å gå fra empiri til teori, hvor gode induktive tilnærminger kjennetegnes ved at forskeren har et åpent sinn og ikke samler inn empiri på grunnlag av teori. Deduktiv tilnærming starter i teorien og prøver dermed å finne funn som støtter oppunder eller bryter med tilgjengelig teori (Jacobsen, 2022). Deduktiv og induktiv tilnærming kan dermed beskrives som to motsetninger. En abduktiv tilnærming kan beskrives som en kombinasjon av deduktiv og induktiv, der forskeren gjør en kvalifisert gjetning basert på teori og forståelse av emnet, for å forklare et fenomen. Antakelser må bekreftes og krever dermed støtte fra empiri i en kontinuerlig prosess som veksler mellom empiri og teori for å forsterke hypotesen (Jacobsen, 2022). Denne oppgaven kan dermed beskrives som abduktiv, da den har trekk fra både induktiv og deduktiv forskning.

Studien vår har basert seg på en hermeneutisk tilnærming, der vi har forsøkt å sette oss inn i casebedriften og respondentenes situasjon for å fortolke empirien. Forståelse og tolkning har dermed vært et viktig grunnlag for å forklare virkeligheten i oppgaven vår (Jacobsen, 2022).

3.2 Valg av Metode

Jacobsen (2022, s. 25) beskriver metode slik: “Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten”. Metoden er derfor svært avgjørende for å skape kunnskapsgrunnlaget som kan besvare oppgavens problemstilling.

Siden studiens problemstilling stiller spørsmål om “hvordan organisasjoner bygger endringskapasitet”, er den av eksplorerende karakter da den forsøker å utforske og oppdage. Problemstillingen kan dermed ikke besvares ved å finne hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen i dette tilfellet, typisk kvantitativ informasjon, nettopp fordi den er eksplorerende. Kvantitativ metode er derfor ikke et godt alternativ for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2022; Tjora, 2021). Ifølge Tjora (2021) vil en eksplorerende problemstilling stille krav til kvalitativ informasjon. Innsamling av kvalitativ data gjøres ofte i form av nyanserte og kontekstuelle data, slik som i intervju eller observasjon.

3.3 Tema og Problemstilling

Problemstilling og forskningsspørsmål i kvalitativ metode vil indirekte legge føring og retning for studien. Det er også et av de første stegene som er beskrevet av Bell mfl. (2022) under “de viktigste stegene i kvalitativ forskning”.

Tema og problemstilling for denne oppgaven har vært i fokus siden oktober 2022 da vi leverte inn førsteutkastet til problemstillingen. På det tidspunktet ønsket vi å forske på miljøvennlige biler og lastebiler, spesielt med fokus på hydrogenløsninger. Etter samtaler med ASKO angående denne teknologien, ga de uttrykk for at de ønsket å samarbeide med oss. Etter videre samtaler med veilederen vår ble vi enig om at det opprinnelige temaet vi ønsket å utforske falt utenfor fagområdet teknologiledelse. Selv om vi hadde en villig casebedrift, hadde vi ikke et klart tema å utforske. Vi ønsket imidlertid ikke å gå glipp av muligheten til å skrive en oppgave med ASKO som casebedrift, ettersom de er en betydelig transportbedrift i Norge. Derfor prøvde vi å finne et nytt tema. Etter ytterligere samtaler med ASKO ble det tydelig at de hadde gjennomført flere store endringsprosjekter internt. Dermed ble det mulig å forske på endringsledelse og endringskapasitet med ASKO som casebedrift, noe som er et svært relevant tema innenfor teknologiledelse. Den endelige problemstillingen vi valgte å gå videre med var følgende:

“Hvordan bygger organisasjoner endringskapasitet?”

For å gi retning og struktur til forskningen har vi også forsøkt å besvare følgende forskningsspørsmål:

“Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?”

“Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?”

3.4 Forskningsdesign

For å besvare problemstillingen er det viktig med et forskningsdesign som gir en strukturert og systematisk tilnærming til forskningsspørsmålene (Tjora, 2021). Forskningsdesignet har i følge Jacobsen (2022, s. 89) store konsekvenser for validiteten til undersøkelsen. Disse konsekvensene kombinert med de ulike designtypene det er mulig å velge mellom, gjør det til en viktig avgjørelse i ethvert forskningsprosjekt.

Slik som i alle andre masterstudier har også designet av denne studien vært påvirket av våre tilgjengelige ressurser (Tjora, 2021). Ressursene vi har tilgjengelig som masterstudenter og ressursene vår casebedrift ASKO er villig til å bidra med har dermed ført til begrensninger vi må forholde oss til. Ressurser spiller en viktig rolle i alle forskningsdesign, selv om effekten kan variere betydelig mellom ulike studier. I vårt tilfelle har vi støtt på visse utfordringer knyttet til ressursene. For eksempel har geografiske avstander gjort det vanskelig å gjennomføre fysiske intervjuer og møter. Videre har en fastsatt innleveringsfrist påvirket tidsbruken og prioriteringene i oppgaven.

Vår casestudie ser på to ulike ASKO selskap, ASKO Midt-Norge og ASKO Rogaland. Begge selskapene har implementert samme systemendring på to ulike tidspunkt. I disse casene gjennomførte ASKO Midt-Norge endringen som en del av et pilotprosjekt. ASKO Rogaland gjennomførte prosjektet ca. 15 måneder senere som et av de siste selskapene. Formålet er å undersøke hvordan ASKO har bygget endringskapasitet fra implementering av systemet under piloten i Midt-Norge, frem til etter implementeringen i Rogaland.

3.5 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil vi presentere detaljert informasjon om datainnsamlingen som er gjennomført for å besvare problemstillingen, inkludert utvalgsprosessen og gjennomføringen av intervjuene. Dette er av stor betydning da det har innvirkning på studiens pålitelighet og gyldighet (Jacobsen, 2022). Vi vil derfor forklare hvordan våre valg av datainnsamlingsmetoder kan ha påvirket det endelige resultatet i prosjektet.

3.5.1 Semistrukturert Intervju

Intervjuer i kvalitativ forskning er som regel mindre strukturerte enn i kvantitative oppgaver (Bell mfl., 2022). I følge Jacobsen (2022) fungerer det åpne individuelle intervjuet best når det er relativt få enheter som undersøkes, når forskeren er mest interessert i hva enkeltindivider sier, eller når forskeren er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Det egner seg særlig i vårt tilfelle da problemstillingen kan besvares ved hjelp av oppfatninger og utsagn fra individuelle respondenter.

I kvalitativ forskning benyttes ofte ustrukturerte eller semistrukturerte intervjuformer. Ustrukturert intervju kan sammenlignes med en samtale og starter ofte med at intervjueren stiller et spørsmål og at respondentene snakker fritt rundt dette. Hvis intervjueren synes noe virker interessant, har personen mulighet til å be respondenten snakke mer om spesifikke punkter. Semistrukturert intervju kjennetegnes ved at intervjueren har en liste med spørsmål og spesifikke tema som man ønsker at respondenten skal innom. Det gir en større frihet enn strukturerte intervju da intervjueren har mulighet til å gi oppfølgingsspørsmål basert på responsen, men deler av strukturen er ivaretatt ettersom alle spørsmål i intervjuguiden skal bli stilt (Bell mfl., 2022). Struktur i intervjuet er også et viktig hjelpemiddel for å få likhet i hva som spørres om, for å sammenligne mellom respondentene, men for mye struktur kan føre til utelatelse av viktig data. Dette blir særlig problematisk i vårt tilfelle da problemstillingen er eksplorativ. Den større fleksibiliteten kan også være negativ for undersøkelsen, ved at sammenligning av utsagn mellom de forskjellige respondentene kan være vanskelig. Eksempelvis kan det hende at kun noen få respondenter tar opp et tema som ingen andre har nevnt. I et slikt tilfelle vil det være tvilsomt å anta at de få respondentene er representative for resten av utvalget.

Basert på vurderingen av fordeler og ulemper ved ulike intervju typer har vi valgt å implementere en semistrukturert tilnærming i våre intervjuer. Dette valget ble tatt med hensyn til teorien som har identifisert spesifikke indikatorer vi ønsker å utforske nærmere, samtidig som vi ønsker å beholde en viss åpenhet i forhold til problemstillingen vår. Vi har også besluttet å gjennomføre individuelle intervjuer på grunn av begrensede ressurser. Individuelle intervjuer foretrekkes også siden respondenter ofte kan føle at det er vanskelig å dele informasjon i gruppesettinger. Dette kan være spesielt utfordrende dersom deltakernes oppfatninger av situasjonen er forskjellige fra hverandre.

3.5.2 Intervjuguide

Å utarbeide en velutformet intervjuguide er en essensiell del av forberedelsene til det semistrukturerte intervjuet. Intervjuguiden bør dekke de relevante temaene grundig, samtidig som den bør ha en naturlig flyt som fremmer en god samtale. Det er også av stor betydning at spørsmålene ikke er for detaljerte eller ledende, ettersom dette kan påvirke nøyaktigheten og påliteligheten av resultatene. (Bell mfl., 2022). På bakgrunn av at vi skulle intervjuer både sjåførere, mellomledere og ledere, ble det utarbeidet to ulike intervjuguider. Den ene intervjuguiden var tilpasset ansatte og ble benyttet under intervjuene av sjåførere. Den andre intervjuguiden var tilpasset ledere, og ble benyttet under intervjuene av ledere og mellomledere. Intervjuguidene ligger vedlagt i henholdsvis Vedlegg A og Vedlegg B.

Hver intervjuguide følger tre faser beskrevet av Tjora (2021). Intervjuguiden vår starter med et oppvarmingsspørsmål, der respondenten får muligheten til å fortelle om seg selv og jobben sin. Dette skulle være til hjelp for å kartlegge hvem personen er, hvilke stillinger personen har og annen relevant bakgrunnsinformasjon som for eksempel alder. Dette var da et spørsmål som personen sannsynligvis hadde svart på flere ganger før i andre settinger og det burde dermed være enkelt å svare på. I tillegg til hvert spørsmål var det flere underpunkter vi ønsket at respondentene skulle snakke om, hvis noe var ubesvart var hensikten å stille ytterligere spørsmål. For eksempel ved spørsmål om "Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i ASKO?", kunne et oppfølgingsspørsmål være: "har du hatt noen andre stillinger hos ASKO?" Oppvarmingsfasen skulle være kort med lite refleksjon og varte dermed ikke mer enn 2-3 minutter.

Fase to, bestod av flere åpne og fortellende refleksjonsspørsmål. Det var i denne fasen de fleste spørsmålene ble stilt og dette skulle skape mesteparten av det empiriske grunnlaget for oppgaven. Ettersom respondentene kunne ha stor variasjon i svarene sine, ble det tatt i bruk flere oppfølgingsspørsmål og stikkord for hvert hovedspørsmål. Hensikten med dette var å sikre en større likhet i emnene som ble omtalt, uavhengig av respondent. Denne likheten var viktig både for å tilrettelegge for sammenligning av intervjuene, samt å sørge for at de viktigste spørsmålene ble besvart. Alle spørsmålene var utarbeidet av oss basert på det teoretiske grunnlaget, for så å bli gjennomgått i samarbeid med veileder i forkant av intervjuprosessen.

Etter at respondentene hadde besvart alle refleksjonsspørsmålene, gikk intervjuet over til avslutningsfasen. I denne fasen ble respondentene blant annet spurt om de hadde noe de ønsket å legge til. Dette ble inkludert for å gi respondentene muligheten til å dele relevant informasjon som de ikke hadde blitt spurt om tidligere. På denne måten kunne vi dra nytte av respondentenes erfaringer i tilfelle vi hadde oversett noe viktig. I tillegg ga det respondentene muligheten til å komme med eventuelle tillegg eller utfyllende svar på tidligere spørsmål, som de hadde kommet på underveis i intervjuet. Mot slutten av intervjuet ble respondentene også spurt om deres generelle opplevelse av å gjennomføre intervjuet. Dette ble gjort for å skape en avslappet atmosfære og gi rom for eventuelle tilbakemeldinger eller kommentarer de måtte ønske å dele. Videre ble respondentene informert om formålet med datainnsamlingen og hvordan prosjektet ville fortsette. De ble også gjort oppmerksomme på muligheten for å bli kontaktet senere med eventuelle oppfølgingsspørsmål, og om de ønsket å delta i en slik oppfølging. Til slutt ble respondentene takket for deres innsats og for å ha satt av tid til oppgaven. Det var viktig å avslutte på denne måten, både fordi det kunne være nødvendig med oppfølging og for å sikre god innsikt i prosessen med hensyn til informert samtykke for etisk forskning som fremkommer i kapittel 3.8.1.

3.5.3 Utvalg og rekruttering av respondenter

Utvalg og rekruttering av respondenter var et sentralt tema allerede i den første samtalen med vår kontaktperson i ASKO. Vi diskuterte hvilke selskaper som skulle være fokus for studien, basert på flere faktorer. Disse inkluderte om det hadde vært betydelige endringer som kunne være relevante for undersøkelsen, hvor vår kontaktperson hadde sterkest nettverk og hvilke selskaper som var geografisk nærmest Trondheim. Etter grundige vurderinger ble ASKO Midt-Norge og ASKO Rogaland valgt som de utvalgte selskapene for studien.

Kontaktpersonen vår kunne garantere å gi tilgang til sjåførere som kunne stille til intervju over telefon eller Teams, med muligheten til å holde intervju ansikt til ansikt hvis det var ønskelig for begge parter. Ansikt til ansikt intervju vil ha noen fordeler over digitale intervjumetoder, slik som mulighet til å observere inntrykk på arbeidsplassen og hos respondenten, skape tillit og åpenhet mellom intervjuer og respondent, og fører ofte til færre distraksjoner i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2022, s. 165). På en annen side vil det medføre høyere kostnader i form av tid og ressurser, og enkelte respondenter kan grue seg til en slik situasjon. Telefonintervju og Teams har sine fordeler da intervjuer og respondent ikke må forholde seg til et sted for oppmøte,

noe som kan senke terskelen for å stille til intervju. (Bell mfl., 2022).

Om vi studerer en omstillingsprosess i en organisasjon vil vi forsøke å intervju dem som er blitt berørt ved endrede arbeidsoppgaver, folk som har ett spesielt ansvar i forbindelse med prosessen, folk som kanskje har mistet jobben eller sin posisjon, eller personer som har vist særlig engasjement ved uttalelser i mediene eller internt organisasjonsarbeid (Tjora, 2021, s. 145).

Det kommer tydelig frem fra Tjora (2021) at en respondent med økt grad av berøring og engasjement i relasjon til endringen som skal undersøkes, vil være mer nyttig for studiet. På en annen side kan det føre til at ytterpunktene blir overrepresentert, selv om flertallet av respondentene kan ha mer nøytrale synspunkt. For å redusere sannsynligheten for at respondentene er overrepresentert av ytterpunkter foreslo vi at intervjuene skulle bestå omtrentlig 50% av personer som har vært involvert eller engasjert i særlig grad under prosjektet. Resterende 50% skal bestå av ansatte uten spesifikke arbeidsoppgaver eller engasjement i relasjon til endringen. Det var også satt et kriterie fra vår side at de ansatte må ha vært ansatt i selskapet i forkant av implementeringen.

Før gjennomføringen av intervjuene hadde vi et Teams-møte med vår kontaktperson og en leder fra hvert av selskapene. I dette møtet presenterte vi formålet med oppgaven og de gitte fristene vi måtte forholde oss til. Vi diskuterte også ønsket sammensetning av respondentene og hvordan intervjuene skulle gjennomføres. Vi la vekt på betydningen av samtykkeskjemaet og informasjon vi anså som nødvendig, for å sikre at begge selskapene var godt informert i løpet av prosessen.

Under de innledende samtalene med vår kontaktperson i ASKO ble det tydelig at de ansatte opplevde hyppige endringer av ulike omfang. I møtene med de forskjellige selskapene og vår kontaktperson, ble det bestemt at vi skulle intervju fem ansatte fra hvert selskap. Intervjuene skulle inkludere en leder, to sjåførere og to teamledere eller operative ruteplanleggere. I tillegg ble vi enige om å intervju vår kontaktperson fra ASKO Konsern. Totalt skulle vi dermed gjennomføre intervjuer med elleve personer fra tre forskjellige selskaper.

Studien vår har vært avhengig av vår kontaktperson, som har vært veldig hjelpsom med å sette oss i kontakt med de ulike selskapene og fungert som en viktig mellomperson. Dette har vært en betydelig fordel, samtidig som det kan ha medført noen ulemper da slike utvalg kan påvirke selskapet eller organisasjonen i en positiv retning, enten bevisst eller ubevisst. I tillegg har lederne

i Rogaland og Midt-Norge bidratt til utvelgelsen av respondenter i sine respektive selskaper, noe som potensielt kan påvirke svarene i en positiv retning. Det har også blitt nevnt i samtaler at noen respondenter ble valgt ut på grunn av deres “gode hukommelse”, noe som underbygger påstanden om at utvalget ikke er valgt tilfeldig. Disse faktorene bør tas i betraktning når man vurderer resultatene av studien.

3.5.4 Gjennomføring av intervju

Etter møtet med ASKO selskapene ble det bestemt at ASKO Midt-Norge skulle være først ut med intervju og at disse skulle gjennomføres fysisk på et stille og privat rom. ASKO Rogaland skulle være sist ut og gjennomføres digitalt over teams, da de geografiske avstandene var for store.

ASKO Midt-Norge

Første dag med intervju i ASKO Midt-Norge var en kort dag som bestod av en innføring i hvordan selskapet er bygget opp, og hvordan de ulike avdelingene i selskapet påvirker hverandre og verdikjeden. Etter innføringen intervjuet vi en leder som blant annet ga oss tips om hvilke endringer som har påvirket de ulike avdelingene og respondentenes roller. Med den informasjonen kunne vi stille mer nøyaktige spørsmål til respondentene. Intervjuet var beregnet å vare mellom 30-60 minutter, men varte i over en og en halv time på grunn av tilleggsspørsmål og avklaringer. Vi så på det som en stor fordel at det var satt av tid til slike avklaringer og at de ble gjort tidlig i prosessen. Dermed hadde vi en bedre forståelse av systemer, arbeidsoppgaver og spesifikke endringer slik at spørsmål kunne bli rettet til hver enkelt respondent. Dette var særlig viktig da endringen vi forsket på hadde svært ulik påvirkning på sjåførere, mellomledere og ledere. Etter første dag hadde vi også muligheten til å gå igjennom lydopptaket og gjøre endringer, slik at vi var mer forberedt til de resterende intervjuene. En av endringene vi måtte gjøre var å spesifisere når vi stilte spørsmål om ulike selskap i ASKO. Dette hadde vi tidligere kalt avdelinger i første intervju, noe som gjorde at respondenten svarte om avdelingene i selskapet sitt. Hvis vi ikke hadde oppdaget dette tidligere kunne vi misforstått respondenter som i værste fall kunne ført til uriktig presentasjon.

Den andre dagen med intervju i ASKO Midt-Norge var en lengre dag bestående av fire intervju. Fire intervju kunne være utfordrende å gjennomføre på en dag, men vi så på det som en nødvendighet å gjennomføre, ettersom intervjuprosessen allerede var utsatt. Dette var rett før

påskeferien, som ville utsette intervjuene ytterligere. På denne dagen var det en stor fordel at vi var to forskere. Dermed kunne vi rullere på hvem som stilte spørsmål med hovedansvar for den strukturerte delen av intervjuet og hvem som fokuserte på å lytte og stille oppfølgningsspørsmål der det var interessant. Det var også en fordel at alle respondentene sa seg villig til bruk av lydopptak, slik at vi kunne ha fullt fokus på samtalen. I løpet av dagen ble vi mer komfortable i intervjurollen og vi fikk en bedre forståelse for hvordan endringen påvirket de ulike rollene i selskapet.

ASKO Rogaland

Første dag med intervju i ASKO Rogaland inkluderte to intervju over Teams. Kamera til samtlige deltakere var på, noe vi synes var svært nyttig for å lese ansiktsuttrykk og kroppspråk underveis. Dette gjorde det lettere å forstå om noen tenkte seg om, var usikker på spørsmålet eller var ferdig med å besvare spørsmål. Det opplevdes også som en lettere stemning med flere vittige utsagn og latter fra deltakerne sammenlignet med respondentene fra Midt-Norge. Dette kan være grunnet forskjeller i intervjuoppsett der digitale intervju ofte oppleves som lettere, men det kan også skyldes forskjeller i kultur eller opplevelse av endringen. Møtene over Teams gjorde det også mulig for oss som forskere å kommunisere med hverandre underveis i vår intervjuguide ved å streke over spørsmål som var besvart, eller ved å skrive ned tilleggsspørsmål. På den måten unngikk vi små pauser for å spørre hverandre om ting og vi opplevde at det var en bedre flyt i samtalen.

Andre dag med intervju i ASKO Rogaland var siste dag for intervju. To av intervjuene var relativt like intervjuene vi gjennomførte første dagen, men det ene skilte seg ut. Under dette intervjuet hadde ikke respondenten kamera på, noe vi opplevde som litt krevende. Ved å se inn i en svart skjerm forsvant muligheten til å se personen, som blant annet reduserte kommunikasjon ved kroppspråk. Intervjuet inkluderte flere pauser der vi ofte ble usikre på om personen tenkte seg om, var ferdig med besvarelsen sin eller forventet mer tilleggsinformasjon. Dette var ikke spesielt problematisk, men det var merkbart også fra lydopptak at pausene var betraktelig lengre.

3.6 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført og transkribert intervju gjenstod prosessen med å analysere og forstå datamaterialet. I følgende kapittel vil vi derfor gjøre rede for arbeidet som er gjort med rådata.

3.6.1 Transkribering

Dataanalyse startet med transkribering av lydopptaket for hvert enkelt intervju. Vår opprinnelige plan var å gjennomføre transkribering automatisk ved hjelp av programmet Word Online, men vi lot være da nesten alle respondentene hadde dialekter som viste seg å være krevende for programmet. Vi forstod også at en manuell gjennomgang av intervjuene ville gi et større kjennskap til datamaterialet. Ved manuell transkribering kunne vi også inkludere ordlyd, nøling og lignende som ikke hadde vært inkludert i en automatisk transkribering, men kunne gi en bedre representasjon av intervjuet. Dette er viktig da Tjora (2021) nevner at det kan være utfordrende for forskere å vite hva som er av relevans. I tillegg vil inkludering av nøling, leting etter ord og lignende gi en mer nøyaktig representasjon av hvordan intervjuet utspilte seg og i hvilken grad respondentene var sikre på tema eller sin besvarelse. Vi valgte derfor å transkribere alle intervju ved å lytte og skrive ordrett inn i Word i en temmelig tidkrevende prosess. Det var også viktig for studien at utsagn fra intervjuene ble gjengitt korrekt, blant annet på grunn av kravet til riktig presentasjon i kapittel 3.8.3. Samtlige intervju ble oversatt til norsk bokmål, med unntak av dialektord og lignende. Dette var viktig for korrekt gjengivelse av utsagnet. I enkelte tilfeller ba vi også om assistanse fra medstudenter med kjennskap til dialekten for å bedre forståelsen av enkelte ord.

3.6.2 Kategorisering av data

Varigheten av intervjuene vi gjennomførte var mellom 35 og 75 minutter med mediantid på rundt 50 minutter. De transkriberte intervjuene sammenlagt tilsvarte over 200 sider totalt, noe som gjør kategorisering spesielt viktig. For å kategorisere data benyttet vi analyseringsverktøyet NVivo som gir muligheten til å laste opp filer og utarbeide koder. Først utarbeidet vi koder basert på tema fra de transkriberte intervjuene. Analysen ble utført i henhold til stegvis-deduktiv induktiv metode kalt SDI-metoden (Tjora, 2021). Dette tilsvarte rundt 750 forskjellige koder med en eller flere referanser som var trukket ut ved induktiv metode. Vi stilte umiddelbart spørsmål rundt metoden vi benyttet da vi så omfanget, men gjennom diskusjon med medstudenter og hverandre kom vi frem til at det var en naturlig del av prosessen i SDI-metoden. Tjora (2021) nevner også at det er vanlig å oppnå et høyt antall koder når de er utviklet fra data og ikke teori.

Videre kategoriserte vi de 750 forskjellige kodene i grupperinger basert på tema som ble omtalt og sammenhenger mellom dem. Disse kategoriene var ikke predefinert av teorien vi hadde lest, men ble i en viss grad påvirket av spørsmålene vi stilte, som igjen var påvirket av teorien. Til tross for dette var det en overveiende del av kategoriene vi ikke hadde sett for oss på forhånd. Vi endte da opp med 18 forskjellige grupperinger av våre empiriske funn. Videre grupperte vi disse inn i 3 kategorier, Implementering, Tilrettelegging av lærdom, og DRIVE i dag. I tillegg til disse 3 hadde vi en restkategori som hovedsakelig inneholdt empiri om roller, arbeidserfaring og lignende, som kunne supplere de andre funnene i oppgaven. Grupperingen av kodene i NVivo vises i tabell 3.1.

Hovedkategorier	Koder	Intervjuer
Implementering	317	11
Tilrettelegging av lærdom	190	11
DRIVE i dag	149	11
Rest	64	11

Tabell 3.1: Oversikt over hovedkategorier i NVivo

For å få en bedre oversikt over kategoriene med sine tilhørende undergrupper og koder, benyttet vi programmet MIRO for å illustrere oppdelingen. Dette ga en bedre oversikt over grupperingene, og det ble lettere å se den helhetlige strukturen. Vi valgte å strukturere dette etter de tre hovedkategoriene og struktureringen vises i Vedlegg D.

3.7 Metodekvalitet

Dette kapittelet vil fremheve viktigheten av kvalitet i ethvert studie og presisere hvordan disse kravene er tilfredsstilt i vår oppgave. Metodekvaliteten er spesielt avgjørende innenfor kvalitativ forskning hvor en forsøker å undersøke fenomener og erfaringer fra respondentenes perspektiv.

3.7.1 Validitet

Det skilles ofte mellom intern og ekstern validitet i kvalitativ metode. Der den interne validiteten til en studie beskriver hvor godt observasjonene til undersøkelsen passer for å utvikle teorien, vil den eksterne validiteten speile hvor generaliserbare funnene er (Bell mfl., 2022). Ifølge Tjora (2021) kan gyldighet (validitet) styrkes "... ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen

ut fra spørsmålene vi stiller, og hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i tema vi vil utforske og etablert kunnskap om disse i relevant forskning” (Tjora, 2021). Leseren har nemlig god grunn til å være kritisk til forskningen hvis det er mangel på åpenhet, noe som kan redusere validiteten.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet er et viktig trekk ved godt utarbeidede faglige undersøkelser og går ut på om det er trekk ved studiet som kan ha påvirket resultatene og konklusjonen. En av måtene de undersøkende kan påvirke resultatet er ved å oppføre seg eller svare annerledes, eller unnlate å ta del i undersøkelsen, for eksempel på grunn av ubehag rundt undersøkelsen.

I denne studien kan det å nevne problemstillingen i samtykkeskjema føre til at endringspositive ansatte gjerne ønsker å stille til intervju, og at de som er negative til endring ikke ønsker å stille. På en annen side er unnlattelse av slik informasjon i strid med prinsippet om informert samtykke som omtales i kapittel 3.8.1. Det kan være vanskelig å fastslå hvordan studiens resultater og konklusjoner kan påvirkes av faktorer som studieoppsett og deltakerutvalg. Derfor er det desto viktigere å gi en detaljert beskrivelse av hvordan studien ble gjennomført for å sikre pålitelige og gyldige funn.

En måte å vurdere reliabilitet på er ifølge Tjora (2021) å stille spørsmålet: “Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?” For å vurdere reliabiliteten til en studie, er det dermed viktig å forklare eventuelle spesielle relasjoner som kan ha påvirket tilgangen til respondenter, eller å redegjøre for personlige erfaringer som kan ha påvirket undersøkelsen. Det er derfor nødvendig å beskrive og vise til potensiell påvirkning som er avdekket i studien, for å øke påliteligheten.

Slurv i gjentakelse og analyseringen av dataene kan også redusere reliabiliteten. Oversettelse fra dialekt til bokmål, eller fra et språk til et annet kan gjøre at essensen av svarene endrer seg. I slike tilfeller kan det også være nødvendig å få ekstern hjelp for å forsikre nøyaktig gjengivelse. Lydopptak fremfor notering underveis i intervjuet kan også føre til at gjengivelsen blir mer nøyaktig, og at viktig, men tilsynelatende uinteressant data blir ivaretatt. Dette øker også kapasiteten til intervjuer. Notering fremfor lydopptak og transkribering kan dermed føre til at tilsynelatende unødvendige data kan gå tapt. Ved lydopptak vil heller ikke intervjuer sin evne til å notere, eller forantagelser om detaljenes viktighet være avgjørende (Jacobsen, 2022).

Oppgavens forskningsmessige integritet er i dette tilfellet høy, da det er ingen politiske eller økonomiske interesser hos forskernes oppdragsgivere. Det er dermed en lavere risiko for eventuelle krefter som har forsøkt å påvirke resultatene.

3.7.3 Generaliserbarhet

Enhver forskningsartikkel og studie stiller krav til forskningskvaliteten for at resultatene skal være troverdige. Sterke resultat kan medvirke til at forskningen vil føre til en faktisk endring i praksis eller forståelse av fagområdet. Når Tjora (2021) skriver om kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning, benytter han de ofte brukte kriteriene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (overførbarhet).

Generaliserbarhet kan være svært vanskelig å forsvare i kvalitative studier da slike undersøkelser ofte består av små grupper eller individer. Konteksten for tilfellet som blir undersøkt kan dermed regnes som unikt for det gitte tilfellet og funn kan vise seg å ikke gjelde i andre kontekster eller i samme kontekst ved en senere anledning (Bell mfl., 2022, s. 369).

3.8 Etiske hensyn

Ved undersøkelser av personer eller bedrifter er det viktig å ta etiske hensyn som beskytter interessen til deltakerne. De fire etiske kravene vi fokuserer på er informert samtykke, krav til privatliv, krav til riktig presentasjon, og risiko for skade (Forskningsetikk.no, 2019; Olaussen, 2023).

3.8.1 Informert samtykke

Ifølge Bell mfl. (2022, s. 117) har prinsippet om informert samtykke som mål å sikre at forskningsdeltakere får så mye informasjon som mulig om en studie, slik at de kan ta en informert beslutning om de ønsker å delta eller ikke. For at det skal kvalifiseres som informert samtykke må deltakerne dermed være fullt klar over formålet med studien og hva deltakelse innebærer. Eventuell risiko ved deltakelse må også begrunnes før deltakerne kan gi et informert samtykke (Bryman, 2016; Jacobsen, 2022).

Enkelte forskningsprosjekter krever at deltakerne enten er uvitende til hva som skal forskes på, eller lite informert, for at resultatene skal gjenspeile virkeligheten best mulig. Da vil kravet om informert samtykke være umulig å oppnå, og det er derfor sterkt anbefalt å unngå slike forskningsdesign der det lar seg gjøre (Bell mfl., 2022). Vårt forskningsdesign stiller hverken krav til at deltakerne er lite informert eller uvitende om prosjektet. Derfor har vi vært åpne i kommunikasjon med deltakerne om hva problemstillingen er og hvilke tema vi skal undersøke. For å sikre informert samtykke har vi også sendt ut et samtykkeskjema som er basert på den offisielle malen til NSD (Norsk senter for forskningsdata) og tilpasset oppgaven (Forskningsetikk.no, 2019). Det utsendte samtykkeskjemaet ligger vedlagt som Vedlegg C

3.8.2 Krav til privatliv

Krav til privatliv skal sørge for å opprettholde og respektere rettigheter og verdighet til deltakerne. Hvilke spørsmål eller eksperimenter som oppleves som et brudd på privatlivet kan være vanskelig å vite på forhånd. Det er derfor viktig å gi deltakere en genuin mulighet til å trekke seg eller velge å ikke svare, i løpet av hele undersøkelsesprosessen (Bell mfl., 2022).

Følsomme opplysninger slik som religion, rase, helseforhold, strafferegister eller lignende kan ha svært uheldige konsekvenser hvis det kommer på avveie. I små utvalg kan det være enkelt å identifisere enkeltpersoner kun basert på små personlige datapunkter slik som alder og kjønn. Hvis dette er tilfellet, vil sletting av data som kan identifisere personer være en måte å sikre krav til privatliv. Dette bør gjøres selv om dataene vil være interessant for analyse og forskningsområde (Jacobsen, 2022). For å beskytte deltakernes rett til privatliv har vi latt være å stille spørsmål om sensitive opplysninger og all data har blitt lagret på en forsvarlig måte (Forskningsetikk.no, 2019).

3.8.3 Krav til riktig presentasjon

Krav til riktig presentasjon skal sikre at leserne ikke blir bedratt og kan ta godt informerte valg basert på kvalitet, funn og troverdighet. Bevisst eller ubevisst utelatelse av informasjon kan føre til at det blir gjort slutninger på feil grunnlag. Dette kan eksempelvis ha konsekvenser for ny forskning eller føre til farlige situasjoner, slik som i Sudbø-saken. Riktig presentasjon skal også forsikre etterprøvbarhet som gir grunnlag for videre forskning. I tillegg til å være til skade for enkeltpersoner, kan bedrageri svekke ryktet til fagmiljøet (Bell mfl., 2022).

Vi har gjennomført flere tiltak for å sikre krav til riktig presentasjon i oppgaven. Blant annet har intervjuene i denne oppgaven blitt tatt opp ved hjelp av lydopptak og transkribert manuelt. Det har også blitt skrevet logger daglig for å sikre en god oversikt over hendelsesforløpet (Forskningsetikk.no, 2019).

3.8.4 Risiko for skade

Forskning kan i noen tilfeller føre med en risiko for skade (Forskningsetikk.no, 2019). Et av de mest kjente eksperimentene som har ført til skade på deltakere er psykologieksperimentet *Milgram's obedience experiment*. Deltakerne ble utsatt for psykisk stress i løpet av eksperimentet, og flere av forsøkspersonene har fått problemer i etterkant. Alvorligheten rundt de påståtte senskadene var med på å starte en diskusjon rundt etiske retningslinjer i forskning (Helstrup, 2023).

Bell mfl. (2022, s. 113) skriver at skade, i tillegg til fysisk og psykisk, også kan omfatte skade i relasjon til fremtidige karrieremuligheter og ansettelse. De skriver videre at The Academy of Management Code of Ethics anbefaler at et ønske om anonymitet og konfidensialitet fra deltakerne skal hedres av forskerne. Det er derfor viktig at forskerne har god oversikt over slike ønsker, og hedrer disse til beste evne (Bell mfl., 2022). Selv om forskere gjør sitt beste for å redusere risiko for skade, kan denne risikoen aldri elimineres helt, men det er fortsatt viktig å forsøke.

For å beskytte deltakerne er intervjuguide og samtykkeskjema godkjent av veileder og NSD. Deltakerne har også blitt godt informert om muligheten til å kunne trekke seg når som helst i løpet av prosessen, både muntlig under intervju og skriftlig i samtykkeskjema, som samtlige respondenter har skrevet under på. Det har også blitt gjennomført diskusjoner rundt anonymisering av deltakere for redusert skaderisiko i samarbeid med kontaktpersoner og veileder. Til slutt har vi endt opp på en anonymisering basert på hvilket selskap respondentene jobber i og om de er sjåfører eller ledere. Ledere vil i dette tilfellet også inkludere mellomledere, ettersom noen respondenter kan havne alene i grupperinger dersom disse to er separert. Det hadde dermed vært mye lettere å identifisere personer, noe vi ønsker å unngå. Vi har også en respondent fra ASKO konsern med tittel som fagansvarlig.

4 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere de viktigste funnene som fremkommer av de 11 intervjuene som har blitt gjennomført og som er redgjort for i kapittel 3.5.1. Funnene som blir presentert vil være basert på de tendensene gruppen har funnet gjennom kodingen av de transkriberte intervjuene. Kapittelet er delt inn i flere temaer for å belyse de ulike momentene som kommer frem i vårt datamateriale. Respondentene har hatt stillinger på ulike nivåer i organisasjonen, og vi har flere respondenter med tilsvarende stillinger. For å sikre anonymitet vil respondentene i dette kapittelet omtales kun med stilling og selskap, som for eksempel “sjåfør ASKO Rogaland.” Dette står nærmere beskrevet i kapittel 3.8.

Dataen og funnene vil følgende presenteres basert på oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

“Hvordan bygger organisasjoner endringskapasitet?”

- 1. Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?*
- 2. Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?*

I henhold til forskningsspørsmål 1 vil vi se nærmere på de fremmende faktorene som faciliterer for endring og de hemmende faktorene som hindrer endring i relasjon til planleggingen og implementeringen av endringsprosjektet. Forskningsspørsmål nummer 2 går nærmere inn på den opplevde erfaringen de ansatte og lederne har som følge av endringen. Til slutt vil vi fremheve de viktigste empiriske funnene i en oppsummering. Oppsummeringen baserer seg på forskningsspørsmål 1 og 2 som skal være grunnlaget for å besvare problemstillingen.

4.1 ASKOs oppbygning

På bakgrunn av at ASKO benyttes som case-bedrift i denne oppgaven, er det viktig for den overordnede forståelsen å ha et innblikk i hvordan ASKO er bygget opp. Vi har derfor valgt å inkludere litt om dette i innledningskapittelet.

ASKO er en unik organisasjon som er bygget opp av flere selvstendige selskaper. Hvert av disse selskapene er styrt lokalt og har ansvaret for sin egen drift og resultatoppnåelse. Til tross for dette, er det noen overordnede funksjoner og beslutninger som styres på konsernnivå.

ASKO-konsernet fungerer som en koordinerende enhet med ansvar for utvikling, endring og faglige avgjørelser. Blant annet er konsernet ansvarlig for systemstøtten som benyttes av de lokale selskapene. Selv om hvert selskap har autonomi til å drive sin virksomhet, er det konsernets ansvar å støtte, utvikle, og bygge systemer for prosesser som kan hjelpe selskapene i deres daglige operasjoner.

Det er imidlertid en utfordring at hvert individuelle selskap har ansvaret for å bestemme i hvilken grad de ønsker å implementere endringer foreslått av konsernet. De kan ikke avvise obligatoriske systemendringer, som for eksempel DRIVE, men de har frihet til å velge om de ønsker å implementere mer valgfrie endringer, som dynamiske ruter. Dette presenterer en mulig utfordring for konsernet, da de er avhengige av selskapenes samarbeid for å implementere omfattende endringer og innovasjoner.

4.2 Om DRIVE

For å skape en bedre forståelse for endringsprosessen DRIVE har vi valgt å inkludere dette delkapittelet. Dette er vår forståelse av DRIVE basert på våre empiriske funn.

Det fremkommer fra datamaterialet at DRIVE var et endringsprosjekt i ASKO som inkluderte flere endringer. DRIVE blir omtalt som et stort og ambisiøst prosjekt som blant annet ble lansert for å modernisere og effektivisere transport- og logistikksystemene hos ASKO. Prosjektet ble initiert på grunn av mangelen på ressurser og utgående teknologi i det eksisterende IT-systemet. DRIVE skulle dermed implementere et nytt IT-system basert på moderne teknologi og applikasjoner for å hjelpe selskapet med taktisk og daglig planlegging.

DRIVE har vokst til å bli et omfattende prosjekt som påvirker hele verdikjeden i ASKO, fra kundeavtaler og frekvenser i vareleveranser, til sjåførens håndterminaler. Prosjektet begynte i 2013 med utarbeidelse av brukerhistorier og en RFI-prosess (Request for Information) for å finne potensielle IT-leverandører. Valget på leverandør falt til slutt på selskapet Ortec. I løpet av prosessen ble det klart at standard hyllevareløsningen fra Ortec ikke var tilstrekkelig for ASKO. Dermed ble det utviklet en tilpasset løsning som inkluderte en produksjonsmaster for å håndtere produksjonsstyring og simulering. Prosjektet har gått gjennom en lang og kompleks utviklingsprosess, men det er tydelig at det har hatt som mål å forbedre ASKOs transport- og logistikksystemer på en fundamental måte.

Denne studien tar for seg implementeringen i to av ASKO-selskapene, i tillegg til innblikk fra fagansvarlig i ASKO Konsern. Det første selskapet som har bidratt med respondenter til oppgaven er ASKO Midt-Norge. ASKO Midt-Norge var pilotbedriften til DRIVE-prosjektet, og startet endringsprosessen allerede i 2017. Selskapet ble valgt til å være pilot på bakgrunn av deres omfattende og varierte distribusjon, med hensikt å teste løsningen skikkelig. Det andre selskapet som stilte med respondenter til studien var ASKO Rogaland som implementerte DRIVE over et år senere, og som et av de siste selskapene. De empiriske funnene viser at dette har resultert i en jevnere implementering med færre utfordringer i ASKO Rogaland, sammenlignet med ASKO Midt-Norge, grunnet opparbeidet lærdom og endringskapasitet.

4.3 Triggere av endringen

Triggere for endring er selve bakgrunnen for hvorfor organisasjoner gjennomfører endring. Det kan derfor være nyttig å vite hva disse triggerene er for å få en bedre forståelse.

Flere av respondentene påpeker at det gamle IT-systemet var utdatert og basert på gammel teknologi som var på vei ut. Dette gjorde at det var nødvendig å implementere et nytt IT-system basert på ny teknologi og med mer moderne applikasjoner. Dette blir uttrykt av fagansvarlig fra ASKO konsern:

“Ja, det var jo et prosjekt som var IT trigget egentlig, for den løsningen som var, den var basert på veldig gammel teknologi som var på vei ut.(...) Da ble det besluttet at det skulle implementeres et nytt IT system som også var bygget på ny teknologi og samtidig hadde mer moderne applikasjoner.”

De fleste respondentene uttrykker at de så et klart behov til en systemendring. En leder som var involvert i prosjektgruppen sier at *“Det var jo en veldig tydelig oppfatning av at vi trengte mer funksjonalitet. (...) vi trengte en plattform som vi kunne knytte dette sammen på.”* En sjåfør understreker dette: *“Før dette systemet hadde vi noen eldre systemer (...) det var et system som tydeligvis kun 1 mann kjente til og kunne endre. Det var helt syke greier; så hvis han hadde dødd hadde jo systemet omtrent dødd ja.”* Dette viser at organisasjonen hadde et klart behov for et nytt system.

Fra empirien kommer det også frem at prosjektet var motivert av økonomiske gevinster. ASKO Konsern kommuniserte til ledelsen i de ulike selskapene at endringsprosjektet skulle føre til en kostnadsbesparelse for ASKO, både på selskap- og organisasjonsnivå. En leder fra ASKO Midt-Norge sier dette om hvorfor DRIVE ble implementert:

“Det var jo for at vi skulle få høyere grad av dynamikk i planlegging av ruter, altså bedre utnyttelse av biler og arbeidstid. Det ble jo implementert på grunn av at man skal spare inn penger.”

En leder fra ASKO Midt-Norge forteller også at ASKO konsern og prosjektgruppen gjorde beregninger på mulig kostnadsbesparelser ved endringsprosjektet, og formidlet dette ut til ledere i organisasjonen:

“De regnet litt på det, nå har ikke jeg sett så mye av tallene og det som kom, offentlig kan du si, eller offisielle tall, men jeg hadde noen kolleger fra selve DRIVE prosjektet som hadde regnet litt og kommet frem til ganske store besparelser.”

Behovet for bedre kontroll og fleksibilitet

En annen trigger bak endringsprosessen som kommer frem fra dataene er behovet for bedre kontroll og fleksibilitet i systemene som blir brukt til ruteplanlegging og utkjøring. Respondentene påpeker at det gamle systemet var forholdsvis låst, og at det var avhengig av enkeltpersoner. En leder fra ASKO Rogaland forteller at han forstod det som at dette var en av triggerene bak endringen:

“Systemet vi hadde var veldig låst til en person så de ville ut og se hva slags andre alternativer som var der. (...) slik jeg forstod så var det litt av grunnen til at de ville bytte på det.”

En sjåfør fra Rogaland uttrykker også at dette var noe som ble formidlet helt ned på ansattnivå:

“Ja, de fortalte litt om hvor vanskelig det var å forandre på ting på det gamle systemet, at det var litt feil folk som hadde kontroll på det systemet, og at det derfor var nødvendig å gå over til dette.”

Det påpekes av en respondent at det ikke var en krise som medførte implementeringen av DRIVE, men at dette var noe som var trigget av IT. Fagansvarlig i ASKO konsern påpeker at dette kan ha hatt noe å si for organisasjonens motivasjon til å gjennomføre endringen.

“Jeg synes det er litt sånn, når jeg tenker meg om, det var ikke noe 'burning platform' der, det var IT-trigget som gjorde at de som jobbet i ASKO, de hadde satt opp sin gjeng basert på systemene som var, så det var ikke krise, det var ikke noe vi måtte ha på en måte, så det var ikke noen motivasjon for å bytte.”

Når det gjelder informasjonen ut til ledere og ansatte om hvorfor DRIVE skulle implementeres og hvorfor endringen var nødvendig, viser tendensene at ledelsen formidlet den potensielle gevinsten bak endringen. Funne viser at det til sjåførene ble formidlet personlig gevinst om at det skulle gjøre deres arbeidshverdag lettere, i tillegg til gevinst for ASKO.

En sjåfør i ASKO Rogaland forteller at han ble formidlet en lettere arbeidshverdag: *“Litt lettere arbeidshverdag, spesielt å få en ny og raskere scanner hjelper jo utrolig mye. Slipper å stå og vente på en scanner som skal starte opp og bruker 10 minutter på det.”* En sjåfør fra ASKO Midt-Norge forstod nødvendigheten av endringen og nevner: *“Ja, det var jo at det skulle bli et bedre og lettere system og at det gamle systemet vårt begynte å gå ut på dato og ikke kom til å bli fornyet og ordnet. Så vi skjønnte jo nødvendigheten av et systembytte.”* Den andre sjåføren fra ASKO Midt-Norge formidlet også en annen gevinst for ASKO: *“Det var mest snakk om miljø og fyllingsgrad.”*

4.4 Planlegging

I dette kapitlet vil vi først presentere funn som vi opplever som fasilitatorer for endringen med hensyn til planleggingen. Vi vil så presentere funn som vi opplever som hindringer, før vi beskriver funn om informasjon og kommunikasjon. Faktorer kan både fasilitere og hindre planleggingen på samme tid, vi kommer derfor til å kategorisere funn basert på om hvert funn fasiliterer eller hindrer planleggingen totalt sett, basert på vår egen oppfatning av de empiriske funnene.

4.4.1 Ulike fasilitatorer

Respondenten påpeker videre at på bakgrunn av at endringen var IT-trigget og ikke trigget av noen krise, var det viktig for organisasjonen og ledelsen å skape et klart og tydelig behov for endringen for å skape motivasjon blant de ansatte, men at dette var vanskelig:

“Og det vet jeg ikke hvordan man kan få til, men å skape en historie som gjør at det blir et behov da, for å bytte hvis det er, det å forklare bedre hvorfor vi må bytte. Det er kanskje det som kunne vært gjort, selv om jeg synes vi gjorde det og.”

Data viser at ledelsen tok i bruk styringsverktøy i planleggingen av DRIVE. Dette gjelder fra prosjektgruppen og ut til ASKO-selskapene, og i de ulike selskapene med tanke på utrulling på de respektive plassene. En leder fra ASKO Midt-Norge forteller om bruken av styringsverktøy som godt planlagt: *“Ja, det var gode planer på det [styringsverktøy]. Tidsplaner, når sjåfører skulle være inne, når folket på kontor skulle ha opplæring i det og så videre. Det var det.”*

Dataene viser at ulike ansatte i ASKO ble informert om DRIVE-endringen på ulike tidspunkt. ASKO valgte å inkludere ulike individer i ulike faser av planleggingen av prosjektet, alt etter som hvor de passet inn og hvilke arbeidsoppgaver de skulle ha. Respondenter som var med helt fra starten ble informert tidlig, mens sjåfører ble informert et halvt år før selve endringen. Oppfatningen til respondentene er at de fikk informasjon i tilstrekkelig tid basert på deres arbeidsoppgaver. En sjåfør fra ASKO Midt-Norge forteller at han ble informert *“Et halvår før vi begynte,”* mens en leder fra ASKO Midt-Norge som var med i prosjektgruppen fra start av ble tidlig involvert; *“Veldig tidlig, jeg var jo med i krav-speccet som vel var i 2011/2012 eller noe sånn.”*

Tendensene i dataen viser at de ulike respondentene hadde varierende oppfatninger av endringen. Enkelte var positive til en ny endring og så frem til et nytt system, mens andre var mer skeptiske og opplevde også at den kommuniserte gevinsten ikke levde opp til forventningene. En leder i ASKO Midt-Norge forteller at han så frem til en ny endring: *“Jeg mente at det virket veldig spennende, visste ikke så mye egentlig da vi gikk inn i det, annet enn at det skulle være et nytt transportsystem.”*

Det å involvere ansatte i endringsprosessen, både under planlegging og implementering, vil gi dem mulighet til å bidra med sin kompetanse og erfaring. Dette fremkommer som en nøkkelfaktor for å lykkes med endringer fra respondentene. En leder fra ASKO Midt-Norge deler sin erfaring med å bli involvert i opplæringen av andre ansatte i en annen region: *“Jeg fikk spørsmål ifra de som hadde opplæringen, de som hadde prosjektet, om jeg var interessert i å bli med ned til Rogaland og ha opplæring. (...) Jeg takket jo ja og dro ned til stavanger og hjalp dem de dagene.”* En sjåfør fra ASKO Midt-Norge mener selskapet har lært hvor viktig det er å tilpasse opplæringen til ansattes erfaring og bruke den kompetansen de ulike individene har: *“Ja, der har vi enda litt å gå på, men vi har blitt mye flinkere til det.”*

4.4.2 Ulike hindringer

Prosjektgruppen hadde gode planer med flere milepæler som skulle være gjeldende under utviklingen av prosjektet. Grunnet at ikke alt fungerte som forventet måtte flere av disse milepælene endres underveis, noe som medførte at prosessen måtte resettes. En leder fra ASKO Midt-Norge forteller dette om prosessen:

“Der hadde vi veldig mange milepæler det gikk i. Også noen milepæler som måtte endres på grunn av at ting viste seg å ikke fungere som det skulle. Så da måtte de resette hele greia. og begynne litt på nytt på en del ting.”

Det har også vært funn på faren ved hemmelighet i starten av prosjekter. Ofte er det bare få personer som vet om en planlagt endring i starten av prosessen, noe som øker sannsynligheten for feil eller overseelser, ettersom det ikke er nok ressurser som inngår i planleggingen. Fagansvarlig fra ASKO Konsern forteller at:

“Og så vet jeg at det ofte i prosjekter skal være hemmelig, to mennesker som skal vite at det skjer noe. (...) Du havner ikke bredt nok på akkurat hva som skal endres og du får ikke inn nok fagkompetanse fordi du skal være litt hemmelig i starten. Det er nok den løsningen som du må gjøre [inkludere flere ressurser i oppstartsfasen], den delen der den ble undervurdert. Vi visste ikke at det ville bety... Det er jo litt farlig å si det, men der støttet vi oss nok litt på enkeltressurser som dessverre undervurderte implikasjonene det ble.”

4.4.3 Informasjon og kommunikasjon

Mange av respondentene nevner at god informasjon og kommunikasjon er avgjørende for å lette endringsprosesser og læring i organisasjonen. Dette inkluderer å sørge for at ansatte forstår hvorfor endringer skjer og hva som forventes av dem. En leder fra ASKO Rogaland forteller dette om hva han har lært av endringen: *“Det kunne nok vært bedre informasjon ut til sjåførene.”*

Fagansvarlig fra ASKO Konsern forteller at han har lært viktigheten av tydelig kommunikasjon og retningslinjer ut til selskapene når en stor endring skal iverksettes. Det å ha klare forventninger til hvordan endringen skal gjennomføres ved at prosessene må endre seg etter systemet, er noe som ville blitt gjort annerledes neste gang:

“Så skulle jeg begynt på nytt med det igjen, som jeg kanskje skal om et par år, så tror jeg vi må si at systemet gjør “sånn” og prosessene må endre seg, men vi gjorde ikke det den gangen, det ble en semi-løsning.”

Til tross for dette, var informasjon om endringen og status for de ulike selskapene variert. Tendensene viser at det ikke var noe system for tilbakemelding på dette, men at ulike ansatte plukket opp diverse informasjon underveis, særlig fra kolleger. En leder fra ASKO Rogaland forteller at han fikk litt informasjon fra en kollega som var med i prosjektgruppen:

“Vi fikk litt sånn drypp, en av mine kolleger var i prosjektet og var fristilt fra sin stilling her og var og reiste rundt og var innom her innimellom da han hadde fri. Så han ga litt drypp og hvordan ting fungerte og viste litt. Så jeg fikk litt inn bakveien der på en måte.”

4.5 Implementering

I dette kapitlet vil vi først presentere funn som vi opplever som tydelige fasilitatorer eller hindringer med hensyn til implementeringen. Videre vil vi presentere funn som det er vanskelig å kategorisere som fasilitatorer og hindringer. Disse funnene vil være kategorisert basert på viktige områder i relasjon implementering av endringen.

4.5.1 Ulike fasilitatorer

I dette delkapitlet vil vi fokusere på tydelige fasilitatorer ved implementering av endringer. Vi vil først presentere generell involvering av ansatte og så presentere verdien til superbrukere. Til slutt presenteres virkemidler i form av styringsverktøy og stegvis utrulling.

Involvering av ansatte

En respondent beskriver prosessen med å involvere sjåførene i å oppdatere kundelister og leveringsinformasjon: *“Så vi engasjerte jo samtlige sjåførere den gang, vi skrev ut kundelister på de dem leverte til og at de måtte føre inn “rød dør” eller “port der” eller “dør nummer 2.” såne ting[leveringsinformasjon], så de kunne videresende det.”* Dette viser at flere av sjåførene var med på å sende inn leveringsinfo på sine kunder, som var en viktig del av forarbeidet til dynamiske ruter. Slik involvering av ansatte i forberedelsene kan bidra til å øke deres engasjement og forståelse for endringsprosessen, i tillegg til å utnytte spesiell kompetanse.

Superbrukere

Funnene viser at superbrukere er ansatte med ekstra opplæring i nye systemer eller endringer, som bistår kollegaene i implementeringsfasen. Ifølge en av respondentene var dette første gang de brukte superbrukere i et prosjekt som involverte sjåførere. Superbrukerne var synlige og tilgjengelige for å hjelpe kolleger som opplevde problemer eller hadde spørsmål under implementeringen av endringen.

Respondentene peker på flere fordeler ved å benytte superbrukere under implementeringen av endringer. Blant annet mener en respondent at superbrukere bidrar til å *“ta litt brodden ut av det negative (...) støtte de andre sjåførene når de trengte hjelp for å lære seg dette”* og tilrettelegger for en smidigere overgang til det nye systemet. Superbrukere gir også støtte til andre ansatte ved å hjelpe dem med å lære seg det nye systemet. En annen respondent påpeker at bruk av superbrukere var en bevisst handling for å skape eierskap og endringsvillighet blant de ansatte og påvirke omgivelsene. Flere respondenter forteller videre at superbrukere får litt ekstra trening i det nye systemet, men at denne treningen gjerne er begrenset til en time eller to.

Etter den formelle implementeringen av endringen, fortsatte superbrukerne å hjelpe sine kolleger med spørsmål og problemer knyttet til de nye systemene. En respondent som var superbruker under implementeringen sier: *“De kommer jo fortsatt hvis det er noe, så spør de fremdeles. Det gjør de”*

Flere av respondentene uttrykker at bruken av superbrukere har vært en vellykket metode for å støtte endringsprosessen og læringen i organisasjonen. Superbrukere fungerer som ekstra ressurser og eksperter i den nye teknologien og kan bidra med veiledning og støtte for de andre ansatte. En sjåfør fra ASKO Rogaland uttrykker flere ganger at han synes superbrukere fungerte bra, at det er noe som sannsynligvis kommer til å benyttes igjen, og at de har lært av bruken under DRIVE-prosjektet at en nødvendigvis ikke trenger like mange:

“Sannsynligvis, så vil jeg tro det [tatt i bruk superbrukere igjen], for det fungerte faktisk, om vi trenger like mange det vet jeg ikke. Jeg tror vi var fem eller seks superbrukere, kanskje du kunne halvert det, spesielt nå som folk har blitt godt kjent med det nye systemet, så tror jeg ikke man trenger så mange superbrukere på et nytt prosjekt.”

Styringsverktøy

En leder fra ASKO Rogaland forteller om hvordan implementeringen der brukte styringsverktøy basert på erfaring prosjektgruppen hadde bygget seg opp under implementeringen av tidligere selskaper: *“Ja, vi hadde en prosjektplan og prosjektgruppe i det her, og den var utarbeidet sentralt, men også av selskapene som hadde vært på før oss, det var på en måte COPY-PASTE i forhold til prosjektplanen.”*

Stegvis utrulling

Dataen viser at ikke bare ledelsen satt med oppfatningen om at det ble benyttet styringsverktøy i utrulling av DRIVE, men at også sjåfører satt igjen med en opplevelse at dette var et faktum. Om utrulling forteller en sjåfør fra ASKO Midt-Norge at det ble fulgt et system, at utrulling skjedde stegvis blant sjåførene og at dette var en viktig faktor:

“Ja, vi var ganske heldige, og hadde en jevn overgang. Vi tok ut fem stykker, fem sjåfører som begynte den ene dagen, eller to dager, så gikk vi over med kanskje 10, for vi måtte jo teste med systemet og hvor mye det tålte. Så vi ikke bare kvittet oss med alt det gamle og gikk rett over på det nye, det tror jeg er veldig viktig.”

Gradvis implementering ble også ansett som en effektiv tilnærming for å balansere endring og daglig drift. I et eksempel ble det beskrevet hvordan de startet med å implementere endringer i liten skala før de gradvis utvidet dem: *“Vi satte i gang enkelt og begynte i en liten “bryter” nede i stavanger en dag, vi fikk ikke så mye ut av det, utvidet, tok full fredag, utvidet igjen, tok full tirsdag lokalt...”* Dette ga ASKO Rogaland muligheten til å kontrollere overgangen i større grad enn piloten ASKO Midt-Norge.

4.5.2 Ulike hindringer

I dette delkapittelet vil vi fokusere på hindringer for endringen. Vi vil først presentere endring i arbeidsforhold og konflikter som oppstod. Videre presenteres de tekniske problemene ved endringen og effekten av overtid og sykefravær. Til slutt presenterer vi hvilken rolle manglende kommunikasjon og tilbakemeldinger har hatt for endringen.

Endring i arbeidsforhold

Ved spørsmål om respondenten vet hvilke tidspunkt de vil levere til de ulike butikkene på starten av dagen svarer han dette: *“Det er ikke sikkert du vet det da heller, for du vet ikke hvor lang tid det tar. Før kunne jo kunden stille klokken innen nesten en halvtime eller et kvarter med mindre det skjedde noe spesielt som var veldig sjeldent, men nå har du liksom 2-3 timer.”* Dette understreker at også kundene må forholde seg til endringer som fremkommer av de dynamiske rutene i DRIVE.

Det nye systemet har også kommet med begrensninger. Enkelte respondenter har nevnt at DRIVE skulle tilrettelegge for effektiviteten til hver enkelt sjåfør for å forhindre overtid. En leder i Rogaland nevner at denne funksjonen ble fjernet og hvordan de må endre arbeidsmetoder for å redusere konsekvensene av dette:

“Dette systemet lager utifra gjennomsnittets effektivitet, så de som er tregere enn gjennomsnittet, de vil hele veien sloss med klokken for å greie å holde tidsvinduene (...) Så det er noen sjåførere vi fort får overtid på og noen som kunne tatt to leveranser til (...) To personer går over de tøffeste rutene og setter sjåfører der som er de mest effektive, gitt at de kan det geografiske området. Så det blir en sånn manuell greie etter at rutene ble lagt, for å prøve å hente ut de siste prosentene. Mens egentlig er det systemet som skulle komme med dette ferdig.”

Konflikter

En annen utfordring var endringer i ledelsen og konflikter mellom ledelsen og sjåførgruppa under piloten. Dette førte til at ting ble mindre effektive:

“Og midt oppi alt dette så byttet vi jo transportsjef. Og det skapte jo en del støy. (...) Han skulle jo rydde opp i en del ting og så ble det litt kræsje mellom han og sjåførgruppa. Jeg vil ikke skylde på systemet for det da, men det ble en del uheldige ting i starten ikkesant. Og så var det, og det er, en ganske sterk sjåførgruppe hos ASKO.”

Det var imidlertid også variasjon i holdninger og motivasjon blant de ansatte som kunne hindre prosjektet. En respondent forteller at det var både de som var spente og positive, de som var negative og ønsket å gå tilbake til tidligere praksis, og de som var nøytrale:

“Det var de som synes alt var spennende og nytt og positivt og var veldig villig til å prøve alt. Og det var de som synes at det var helt forferdelig og bare ville tilbake til sånn ting var før. (...) Så det var liksom alt, det var hele spekteret, og så var det de som bare ’ja, hvis det er sånn jeg skal gjøre i dag, så greit det’.”

Tekniske problemer

En av de mest fremtredende utfordringene i implementeringsfasen var tekniske problemer og systemutfordringer. Ytelsen i systemet var dårlig i starten, og det tok lang tid før det fungerte som det skulle. *“Systemet hadde mange feil og gikk ofte ned ...”* Dette skapte vanskeligheter for selskapene som var tidlig i prosessen. Fagansvarlig for prosjektgruppen sa dette om utfordringer under implementeringen:

“Det var en del feil og mangler i systemet når det startet opp og sett i ettertid hadde jeg fått bestemt så hadde vi holdt på lenger i ASKO Midt-Norge med piloten (...) det ble vanskelig for selskapene som kom på tidlig med å få flyt i systemet (...) det var mye feil med system, men også en del av forklaringen var at de ikke var helt rigget for å forstå hva som traff dem når et system planlegger.”

Vi finner flere eksempler på at ledere håndterte utfordringer forskjellig, men de fleste har forklart at det å være åpen om problemene og vise at det kontinuerlig jobbes med problemløsning er motiverende. En leder i Rogaland uttalte dette om utfordringer under implementeringen:

“Jeg husker der det oppstod problemer og faktisk var utfordringer å bare vise at vi gjorde endringer, vise at det ikke var likt dagen etterpå... at vi faktisk tok tak i det. Det var mer de tingene der, de som var helt demotiverte og så måtte vi jo bare si at dessverre, sånn er verden, vi har gått videre og vi kommer ikke tilbake til der vi var det er bare en del av det. Så var det jo de som jeg måtte ta inn på samtale, de fikk luftet seg og sa det de mente, og jeg forklarte så godt jeg kunne og prøvde å si dette gikk bra og prøvde å veilede litt og så var det de jeg måtte si at sånn er det her og hvis du synes det er så vondt så må du vurdere om det var verdt det rett og slett.”

Dataene avdekker også at såkalte “barnesykdommer” eller problemer som fremkommer av nye og umodne systemer, var en betydelig hindring under implementeringen. Et sitat fra en leder i Midt-Norge illustrerer dette:

“Det jeg husker best av dette var lørdagen før vi skulle gå LIVE. Og vi hadde noen testkunder og noen testordre og nesten ingen verdens ting fungerte. Det var lørdagen og så skulle vi være på, på mandagen.” En sjåfør fra Midt-Norge nevner også at etter hver oppdatering, selv om noen ting ble forbedret, ble flere ting dårligere. *“etter hver oppdatering blir 2-3 ting bra, og så blir 5 ting dårlig, som faller tilbake.”* En annen respondent understreker dette når han forteller om arbeid med masterdata som plutselig forsvinner. *“Det er det folk er veldig lei av. At vi mater inn i systemet med informasjon, så kommer det oppdatering og så er det borte igjen.”*

Overtid og sykefravær

Funn viser at implementeringen både hos ASKO Midt-Norge som var pilot, og hos ASKO Rogaland som gjennomførte senere, kunne føre til overtid, spesielt for ledelsen. En person som var medlem i prosjektgruppen og gjennomførte implementering av systemet i flere selskap svarer dette om overtid under de forskjellige implementeringene:

“Jeg tror det var mer for oss i prosjektgruppen, der var det mye, veldig mye overtid. For vi hadde på en måte litt av ansvaret, vi var der som sagt tidlig morgen til mange ganger sent på kveld, for å sikre best mulig oppstart. I noen selskap så var det begge deler, noen ønsket å være der og gi en innsats, andre gikk tidlig hjem. I den ene oppstarten så pakket alle sammen og gikk hjem før tiden, så satt vi i prosjektgruppen igjen og driftet og alle andre hadde gått hjem. Så du hadde litt av begge endene.”

Større forskjeller i effektiviteten til sjåførene ble veldig tydelige under implementeringen etter som rutene ble lagt opp basert på gjennomsnitt. En leder fra Rogaland sier dette om overtid: *“Selvfølgelig var det en del overtid helt klart, mer enn det hadde vært, litt og fordi det med effektivitet og forskjeller der ble veldig synlig, for de som var litt tregere. Over tid så har de[mindre effektive sjåførene] kanskje 70% av det trykket en vanlig sjåfør har, det ble veldig synlig da vi gikk over til DRIVE at de slet, og at vi som en konsekvens fikk overtid der.”*

Det har fremkommet at det er ulik oppfatning hos de forskjellige respondentene rundt økt sykefravær under implementeringen. Noen sier at det ikke var en merkbar økning, men en leder fra Midt-Norge sier: *“Jeg ser ikke bort fra at det[endringen] kanskje medførte sykefravær, sjåfører var tvunget til å bruke hjelpemiddel som ikke fungerte godt nok. Og der vi som organisasjon heller ikke var flink nok til å gi støtten og opplæringen de skulle fått underveis, på grunn av at hele organisasjonen var litt “fed up” av hele saken.”*

Manglende kommunikasjon

Noen av respondentene uttrykker at det var mangel på kommunikasjon og støtte fra ledelsen under implementeringen av endringen. En respondent uttaler at de *“følte seg litt ensom i avdelingen, med mangel på nødvendig støtte.”*

En annen leder fra ASKO Midt-Norge forteller om nedturen da den kommuniserte gevinsten med endringen ikke stemte overens med virkeligheten og produktet de fikk: *“Det skar seg litt, og når vi sa at “nå får dere informasjon om hvordan det blir og hvordan det ligger an og alt ligger på scanneren deres” og så ble en god del av det plutselig borte og så var det ikke der likevel. Og da var jo det en liten nedtur for sjåførene og.”* En leder fra ASKO Midt-Norge supplerer dette ved å fortelle at *“Det ble liksom solgt inn som at det var å bare trykke på en knapp så ble alle rutene perfekt, men så enkelt var det ikke.”*

Tilbakemeldinger

Dataene avdekker at kommunikasjon og informasjonsflyt mellom ledelse, prosjektgruppe, ansatte og kunder var mangelfull i flere tilfeller. En leder fra ASKO Midt-Norge uttrykker at de ikke fikk tilstrekkelig informasjon om fremdriften i endringsprosessen: *“Nei, da vi begynte på dette var jeg vanlig ansatt på transportkontoret sånn sett, føler ikke jeg var gitt noe dyptgående info på hvor langt vi har kommet, hva er ditt og hva er datt.”* En sjåfør fra ASKO Midt-Norge påpekte at det ikke var noen faste systemer for informasjonsflyt fra kunde til ASKO-selskap, og at tilbakemeldinger ofte ble gitt direkte til sjåførene: *“Det er jo ikke alt vi klarer å løse, vi sier ofte at de må ta det med kundekonsulenten. Vi er jo en liten brikke i systemet men vi prøver jo så godt vi kan.”*

Det har også fremkommet fra dataene at sjåførenes private Facebook-grupper har medvirket til negativitet rundt endringen. En leder fra Rogaland forklarer: *“Jeg vet at sjåførene har en Facebook-gruppe så de ble jo litt skeptisk underveis da det ble rullet ut i andre selskap og det ble skrevet mye i Facebook-grupper om ting som ikke fungerte og sånne ting. Så det ble litt skepsis etterhvert.”* En annen leder fra Rogaland forteller videre at: *“det gjorde at forventningene til sjåførene her da vi startet opp, de var ikke så store.”*

Dataene avdekker også at det ikke finnes noen strukturert form for at de ulike ASKO-selskapene kan gi tilbakemeldinger til hverandre og til konsern. Dette var også gjeldende under implementeringen av DRIVE, hvor tilbakemeldinger fra de ulike selskapene til prosjektgruppen og

konsern opplevdes som ustrukturert. Fagansvarlig fra ASKO konsern presiserer dette:

“Plutselig får du tilbakemelding på direktørmøtet, og så sjåførmøtet, så du får hele tiden tilbakemeldinger, og så var det selskap som tok initiativ til et annet selskap som hadde vært på tidligere til et møte og en gjennomgang for å se hvordan det var, og så kom det tilbakemelding på det og det ble veldig ustrukturert da.”

Ved spørsmål rundt tilbakemeldinger hos prosjektgruppen under implementering var det flere respondenter som påpekte at de mottok dårlige tilbakemeldinger under endringsprosessen. Fagansvarlig fra ASKO konsern sier at: *“Det er ikke å overdrive at vi fikk utrolig dårlige tilbakemeldinger.”* Tilbakemeldingene ble ofte kanalisert gjennom transportkontoret eller nærmeste ledere, men respondenter rapporterte at de ikke alltid fikk tilstrekkelig respons eller oppfølging. En leder fra ASKO Midt-Norge forteller for eksempel at: *“Nei, vi fikk ikke så mye respons på det, hverken hos ledelsen her og langt mindre hos prosjektgruppa sentralt.”* Også sjåfører uttrykte at oppfølgingen og informasjonen underveis var mangelfull, og en sjåfør fra ASKO Rogaland forteller dette om oppfølgingen underveis: *“Ikke så mye fra, vi fikk ikke så mye info om sanne ting, det var litt mer tut og kjør.”*

Respondentene bemerker også at det ikke var noen formell evaluering av endringsprosessen. En sjåfør fra ASKO Midt-Norge og en sjåfør fra ASKO Rogaland uttaler henholdsvis: *“Nei, jeg synes ikke det har vært noe sann evaluering nei, det føler jeg ikke at det har vært.”* og *“Vi har ikke hatt noen gjennomgang på det nei, det har vi ikke. Ikke noe spørreskjema eller undersøkelser, ingenting.”* En sjåfør fra ASKO Midt-Norge nevner også at de hadde hatt et møte med utviklerne av det nye systemet for å diskutere problemene de opplevde, men at tilbakemeldingene ikke var godt mottatt: *“Det var ikke akkurat like godt mottatt det da. Det var jo mye negativitet.”*

Tendenser fra undersøkelsen viser at respondentene fra Rogaland som innførte DRIVE mot slutten av prosjektet, opplever at det var lettere å gi tilbakemeldinger på ting som ikke fungerte og at de ofte ble hørt. En sjåfør fra ASKO Rogaland forteller dette om situasjonen:

“Ja vi kunne gi tilbakemeldinger underveis. (...) Og det var ikke noe problem å ringe han [nærmeste leder] hvis det var noe galt med systemet, så ringte vi han, så sa han hva vi skulle gjøre, og så skikket han litt på om det var noen feil i kommunikasjon eller ikke og så skrev han alltid feilrapport og sendte opp til de hovedansvarlige. (...) Jeg tror de [nærmeste ledelse] fortsatt kan ta imot tips og forbedringer så det er bare å hyle ut det, og så tar de det videre.”

4.5.3 Opplæring

Opplæring opplevdes både som fasilitator hvis den var til stede og tilstrekkelig, men manglende opplæring er en hindring. Basert på dataene kommer det frem at det var varierende meninger knyttet til graden av opplæring i forkant av implementeringene. Enkelte respondenter mener at opplæringen var tilstrekkelig og god, mens andre mente at den var mangelfull og ikke tilstrekkelig. En sjåfør fra ASKO Midt-Norge sier for eksempel *“Jeg føler at opplæring og informasjon var tilstrekkelig for å gå i gang med det.”* På en annen side sier en leder fra Rogaland: *“Ja, det kunne vært mer opplæring (...), men det er jo kost-nytte i det og.”*

En annen tendens som kommer frem av funnene er de at ulike respondentene opplever å ha hatt variert grad av grundighet rundt opplæringen. Funnene viser at denne forskjellen ligger mellom ansatte og ledelse. En sjåfør fra ASKO Rogaland sier for eksempel at *“Og så var vi gruppevis på ‘kurs’ eller opplæring på scanneren, mer enn det fikk vi egentlig ikke. Det var den opplæringen vi fikk, jeg tror det var en time eller to.”* En leder fra ASKO Midt-Norge forteller at *“Det var veldig mye opplæring her.”*

Det kommer også frem at respondentene følte opplæringen de fikk før implementeringen av DRIVE, var mangelfull og ikke tilstrekkelig. En leder fra ASKO Midt-Norge underbygger dette: *“De visste jo egentlig ikke hva de skulle lære bort de heller, så det opplæringsmaterialet var jo mangelfullt for å si det mildt. De fokuserte på litt andre ting.”*

En kan videre se at enkelte respondenter var skuffet over opplæringen de fikk. Dette kommer av at forventningene i utgangspunktet var høye, men at disse forventningene ikke ble møtt da opplæringen startet. En leder fra ASKO Midt-Norge uttrykker dette ved å fortelle at:

“Jeg trodde jeg så den [nødvendigheten av endringen], helt til vi skulle ha opplæringen. (...) kanskje de forventningene jeg hadde ikke var de jeg fikk. Og så var det de som hadde opplæring, de var jo med å bygge opp DRIVE de og, men altså, de var jo langt ifra stødig på det de holdt på med der og da. (...) Så det er jo liksom den forventningen til opplæringen, den var egentlig hos meg veldig skyhøy, men det vi fikk var jo ikke skyhøyt, så jeg ble litt skuffet og da dannet det et litt negativt bilde overfor hele prosessen.”

Et av funnene viser også at respondentene mistenker at den mangelfulle opplæringen var en stor faktor for at utrulling av prosjektet ikke gikk som planlagt, og at dette førte til mye feil og frustrasjon under utrullingsprosessen. En leder fra ASKO Midt-Norge sier at *“Det som ikke*

gikk bra var at opplæringsmaterialet var fryktelig dårlig. Kanskje det dårligste var testbasene vi skulle øve i. Vi kunne ikke øve i den skarpe basen med reelle biler og ordrer.” En annen leder fra ASKO Midt-Norge supplerer dette funnet ved å si at “Skal du avslutte en avgang, så sørg for at det er rett dato du holder på med og ikke neste uke. Da lager du, ja... et helvete for å si det sånn.”

Videre viser dataen at implementeringen som pilot hadde en negativ innvirkning på produktivitet og effektiviteten i organisasjonen. En respondent forklarte: *“Ja, jeg følte jo at vi var litt hjelpsløs akkurat der og da, men det var jo fordi det var noe nytt. Helt ny måte å arbeide på, ukjent. Mye dobbeltsjekking ’gjorde jeg det rett nå’. Det gikk jo utover produktiviteten.”* Dette understreker behovet for å gi ansatte tilstrekkelig opplæring og støtte under endringsprosessen.

4.5.4 Implikasjoner i de ulike avdelingene

Det har fremkommet at planen for implementeringen har vært forskjellig i Rogaland og Midt-Norge. En respondent forklarer hvordan de gjennomførte implementeringen: *“Nei, vi rygget aldri bussen på en måte, uansett om det ikke fungerte så tok vi aldri et skritt tilbake, da bare jobbet vi videre for å få det til å fungere, så vi fulgte liksom den planen vi hadde hele veien altså, vi gjorde det så vidt jeg husker.”*

En respondent fra prosjektgruppen beskriver forskjellene i implementeringen av DRIVE mellom ulike deler av organisasjonen, og hvordan tidligere erfaringer påvirket senere implementeringer:

“Første oppstarten er det vel bare et ord som kan brukes og det er ’kaos’ da var det armer og bein, kall det et system som ikke fungerte skikkelig, vi kom med et uferdig produkt. Det viste igjen til de som var i MIDT-Norge at de ikke fikk det produktet som de siste[ASKO-Øst] fikk. Det er klart, de trodde ikke så mye på systemet som kanskje ASKO Øst trodde. (...) Den oppstarten som Midt-Norge fikk var ikke bra nok. Det tror jeg alle kan skrive under på. Vi hadde et system som ikke fungerte som det skulle (...) som igjen gjorde at vi pushet på noe som ikke burde blitt startet.”

Dette viser at tidligere feil og utfordringer i implementeringsprosessen ble erkjent og brukt som lærdom for senere implementeringer, for eksempel hos ASKO Øst.

En av lederene fra Rogaland nevnte at erfaringer fra tidligere prosjekter påvirket beslutningen om å ikke være pilotselskap for endringsprosessen:

“Det var ikke bare gjerne, det var helt klart bevisst derfor jeg ikke ville være først ut. Av erfaring så er det alltid mye mer slitasje og tull når du starter opp noe. (...) Alle kunne sikkert tenkt seg å være sist ute, men min vurdering på at vi ikke ville være først ut var at vi hadde lånt ut ressurser herfra, og det er klart at når implementeringen er over og vi skulle videre til neste selskap, så hadde vi vært begrenset her hos oss, for [utlånt ressurs] og de som var med i prosjektet hadde fortsatt vært utlånt for å få på de andre selskapene.”

Denne respondenten mente at det var viktig å veie fordeler og ulemper ved å være tidlig ute med endringen mot ressursene som var tilgjengelige i eget selskap.

4.5.5 Planlegging og implementering i de to selskapene

Dataene viser at ASKO Midt-Norge ble valgt av prosjektgruppen til å være pilotselskap for DRIVE fordi de hadde en krevende distribusjon. Dette ga prosjektgruppen muligheten til å teste så mye som mulig av løsningen. Fagansvarlig fra ASKO Konsern forteller dette om valget av pilotselskap: *“Målet var å teste så mye som mulig av løsningen i piloten, og vi ønsket derfor at ASKO Midt-Norge ble pilot, og det takket de ja til da.”*

Rogaland har også hatt et bestemt ønske å implementere DRIVE senere i prosessen, istedenfor å være pilot. Ved spørsmål om hvorfor de ikke ønsket å være først ut var det flere grunner. En sjåfør sa: *“Ja, det var jo fordi vi ikke ville sitte sånn som de første som fikk dette, de hadde mye problemer med scannere og skjermer og diverse. Vi ville ha et mest mulig ferdig system med minst mulig feil på.”* På en annen side hadde en leder i Rogaland et annet synspunkt på hvorfor de ville være sent ute, vist i forrige delkapittel.

4.5.6 Fasilitatorer og hindringer knyttet til ressurser

For å sikre en vellykket implementering kan det være nødvendig med fremmede tiltak som å øke bemanningen og begrense feriemulighetene for ansatte i en viss periode. En leder i Rogaland beskriver hvordan de fristilte sjåfører rett før implementeringen:

“Jeg husker i selve implementeringen så gikk vi ut og sa at ingen fikk ferie da og vi fristilte en del sjåførere, både for å være superbrukere og bistå med utfordringer, men også så vi fort kunne snu oss rundt hvis vi manglet noe eller det var noe som tok lenger tid enn vi trodde. Du kan si løse dagen, steppe inn og fort ta noen ruter hvis det gikk litt skeis eller sånne ting. Så jeg husker vi kjørte veldig høy bemanning under implementeringen for å sikre alle fallgruver og dekke opp eventualiteter som måtte oppstå.”

Flere respondenter nevnte at det ble hentet inn ekstra ressurser, for eksempel i form av ekstra personell, for å støtte prosjektgruppen og avlaste eksisterende ansatte. Dette bidro til å håndtere arbeidsmengden og redusere trykket på de involverte: *“På transportkontoret så var det vel hentet inn noen, og skolert noen ekstra sjåførere som ble tatt inn for å avlaste de som var der litt.”*

Respondentene uttrykte også at det var viktig med fremmede tiltak for å kunne tilpasse seg utfordringer som fremkom underveis i prosjektet:

“Litt mer hjelp til sjåførene som fikk mest arbeid med det. For vi hadde folk som jobbet jævlige lange dager. Kanskje skulle rutene deres vært litt kortet ned i den perioden hvor de holdt på med det i starten, istedenfor “peis på, du har full bil og henger” til samme kunder, men du skal klare det med det nye systemet (...) Må bruke en halvtime ekstra på å levere til kunden fordi du knoter med skjermen, at du da faktisk vet at du har den halvtimen.”

To av respondentene påpeker at det kunne vært mer rom for uforutsette hendelser, og at en jevnere overgang kunne vært mulig dersom det var tillatt mer ressursbruk og kapasitet i en periode: *“Ja, vi kunne kanskje delt opp rutene enda mer enn det de gjorde, men det finnes det ikke ressurser til å gjøre. Det kan hende det er smartere å kjøre lengre perioder med parallelt system, før du kutter ut. At du bruker lenger tid på det, ved bytte av store system.”* Dette viser at ledere og organisasjon kan investere ekstra ressurser og tid for å skape en smidigere implementeringsprosess.

Det kom klart frem i datamaterialet at ASKO Midt-Norge ikke fikk kompensasjon i form av penger eller lignende for å dekke ekstra utgifter ved å være pilot, men det var ekstra oppfølging:

“Det er en utgift som selskapet tar. De får selvfølgelig spesiell oppfølging i faget og vi hadde jo all verdens folk der oppe fra selskapene som utviklet løsningen og fra våre eksperter og det var et stort apparat der oppe for å støtte dem. Det er det du får da, men at kunder ikke får varer fordi IT-systemet ikke fungerer, den kostnaden tar Midt-Norge og eventuell overtidskost tar Midt-Norge.”

Interne ressurser

Et annet viktig funn er nytten av å ha interne ressurser som kjenner organisasjonen og har erfaring med tidligere endringsprosesser. En respondent sier følgende om en kollega fra et annet ASKO-selskap: *“[kollega] fra ASKO Rogaland var jo en støtte og trygg favn å lene seg på når de ble usikre, for da hadde han en erfaring for hvordan ting var, han kjente systemet, han kjente hvordan en sjåfør føler på det, hvordan sammenstilling tok det...”* Flere andre respondenter har også påpekt den store verdien av de interne ressursene i prosjektgruppen. En annen deltaker nevner at han hadde mer tillit til endringsprosessen fordi han var involvert i planleggingen: *“Det tror jeg helt sikkert, hvis du har vært med å utvikle det og sett egentlig hvilken retning man ønsker å gå så har du økt kunnskapen om det. Og da vil også mest sannsynlig positiviteten ha vært mye større.”*

Selv om eksterne ressurser kan være nyttige i noen sammenhenger, vektlegger respondentene viktigheten av at ledelsen i selskapet beholder kontrollen over prosjektet. En respondent mener at prosjektet mislyktes fordi for mye ble overlatt til eksterne konsulenter: *“Den viktigste årsaken til at prosjektet mislyktes mener jeg er at altfor mye var overlevert til eksterne ressurser.”*

4.5.7 Holdninger

Et annet funn er at mange ansatte i utgangspunktet hadde en positiv holdning til DRIVE. En respondent uttrykte dette slik: *“Jeg synes det var veldig spennende, jeg har ikke vært med som en pilot i transporten før.”* Dette understreker viktigheten av å kommunisere endringsinitiativets formål og forventede resultater på en klar og inspirerende måte da det kan skape motivasjon.

Dataene viser imidlertid at mange ansattes oppfatning av endringen endret seg etter hvert som de møtte utfordringer under implementeringen. En respondent påpekte: *“Jeg tror alle hadde innstilling på at dette var spennende og alt sånn, og så hadde jo ikke bare vi, men hele prosjektet hadde noen fartsdumper.”* Dette illustrerer at realiteten av endringen kan være annerledes enn forventet.

Opplæring og forberedelser

Også når det gjelder opplæring og forberedelser til opplæringen, viser funnene at prosjekt- og styringsgruppen hadde klare planer og maler på hvordan dette skulle gjennomføres når de kom til et nytt selskap som skulle begynne på implementeringen. Dette ble da formidlet fra prosjektgruppen til ledelsen i de respektive selskapene. En leder fra ASKO Rogaland forklarer dette med:

“Vi kjørte vel, om det var fire uker opplæring, to ganger to uker, så vi kjørte opplæring på de forskjellige ressursene, både på kjørekontor og at sammenstilling fikk en kort innføring utenom. Og utenom det så var det forberedelser som vi hadde, vi hadde mest mulig timetabeller som sa når ting skulle gjøres og oppbygning mot GO-live-helgen der alt skulle starte.”

Involvering av kunder

Det ble ikke bare benyttet styringsverktøy i prosessen for utviklingen av DRIVE og implementeringen av prosjektet, men det ble også tatt i bruk med tanke på samarbeidspartnere og kunder. En leder fra ASKO Midt-Norge påpeker at det var gode planer for når implementeringen skulle berøre ulike kunder, men at det var en stor omveltning for dem:

“Ja, jeg opplever det[involvering av kunder] som at det var gode tanker og gode planer som var lagt. Med klare stolper for når det skulle gjennomføres, hvilke perioder og hvilke frister. (...) Det var også stor omveltning for kundene.”

En annen respondent har en annen oppfatning om hvordan kundene ble informert på forhånd: *“Det var informert om det, men det var liksom sendt ut et ark “les her” og så var det liksom ikke noe mer med det. Så informasjonen til kunden var... det var informert til kunden, men informert for dårlig.”*

4.5.8 Revitalisering

Fagansvarlig fra ASKO Konsern, som var involvert i prosjektgruppen og hjalp til med revitaliseringen i Midt-Norge, fortalte følgende: *“Når vi kom dit og begynte å jobbe med det så vi at “oi” her er det jo faktisk rigget for å starte. Det er bare å starte, men de har ikke gjort det. Så jeg følte at vi bare kom og støttet og viste litt retning med tips og triks og så hadde de egentlig alt selv.”* Respondenten forteller videre at det var en stor styrke at prosjektgruppen, bestående av ansatte fra forskjellige ASKO-selskap, var med i denne implementeringen. Flere respondenter legger også vekt på at systemet på denne tiden var mye bedre, noe som hjalp betraktelig. Det viser at forberedelsene var lagt til grunn, men at selve implementeringen stod fast i vente på støtte.

En leder i Midt-Norge beskriver verdien av å implementere endringen på nytt ved revitalisering: *“Vi har redusert kostnadene våre da vi fikk innført revitalisering og mer dynamiske ruter. Det har vi helt klart gjort. Vi har rett og slett spart penger. Både i form av arbeidstimer og drivstoff som kommer av KM i form av diesel.”*

En annen respondent forteller at endringen i revitaliseringen var mye roligere enn endringen i piloten *“Ja, vi gjorde det[revitalisering], vi hadde egentlig mye av det vi kaller statiske ruter frem til 2019, så startet vi med større dynamikk og så sakte men sikkert en rute, to ruter, tre ruter, opp til der vi er i dag.”* Dette viser at revitaliseringen var roligere enn den første implementeringen. Prosjektgruppen hos ASKO har trolig tatt til seg lærdom under de tidligere implementeringene slik at de kunne gjøre nødvendige tilpasninger.

4.6 Tilrettelegging av lærdom

Denne delen av empiri-kapittelet vil hovedsakelig knyttes opp mot forskningsspørsmål 2. Vi vil først gå igjennom betydningen av ASKOs oppbygning og organisasjonskultur, før vi viser til lærdom de ansatte har tilegnet seg. Til slutt presenterer vi fordeler og ulemper som fremkommer av DRIVE.

4.6.1 ASKOs oppbygning

ASKO er som nevnt tidligere delt opp i flere autonome selskaper, hvor hvert selskap er ansvarlig for sin egen drift og resultat. Dette inkluderer både lokale selskaper og konsernstaben, hvor konsernstaben har ansvar for utvikling, endring og faglig støtte. Selv om hvert av ASKO-selskapene fungerer som selvstendige selskaper, må de likevel tilføye seg det ASKO konsern ønsker ved for eksempel bruk av systemer, grunnet at systemene og selskapene skal kunne kommunisere med hverandre. Dette forklares av en leder fra ASKO Rogaland:

“ASKO-selskapene er egne AS og er styrt lokalt, men det hadde ikke vært mulig for noen ASKO-selskap å si nei til DRIVE for eksempel, så systemer og sånne ting det må vi lojalt være med å implementere. Litt og fordi systemene skal snakke med hverandre og det er litt kommunikasjon mellom ASKO-selskapene og konsern og alt det.”

ASKO har en oppbygning bestående av flere autonome selskaper som fungerer selvstendig. Respondentene viser en tendens til at dette kan medføre utfordringer ved implementering av større endring på tvers av hele konsernet. Dette uttrykkes av fagansvarlig fra ASKO konsern:

“Det er direktøren i hvert enkelt ASKO-selskap som har ansvaret for hva som skal gjøres i hvert respektive selskap, vi kan være med å utvikle, være med å støtte, bygge systemstøtte for prosessene, men ASKO-selskapene velger selv i hvilken grad de ønsker å ta det i bruk.”

4.6.2 Kultur

I dette kapittelet vil vi presentere kulturelle funn. Vi vil først presentere ulike holdninger som har fremkommet av endringen, før vi viser funn på støttende kultur. Til slutt presenterer vi funn på tillit og endringsvilje.

Ulike holdninger

Kultur oppleves av respondentene som en viktig fasilitator av endringen. Funnene viser at noen ansatte er mer åpne for endringer enn andre, en respondent sier: *“Det må være likt for alle når vi må bruke et system. Så er det noen som ikke liker forandringer og noen som liker det.”*

En annen respondent forteller at normer som spisevaner og tidlig oppmøte, virket å ha endret seg i starten på grunn av skepsis til endringen. En leder fra Rogaland sier dette om skepsisen:

“Ja, det var nok litt[skepsis]. Alle har jo rett på en matpause for eksempel, men det er jo mange sjåførere som kanskje dropper den, eller var mer fleksibel med den før og så plutselig ‘nei, nå skal vi ha den på dagen +/- en time’. De var mer firkantet på det[under endringen] enn de var før. De er redde for at ikke alt kommer frem, at vi planlegger ved å se på hvordan de kjører, og så viser det seg at de ikke har pause som de skal, og da planlegger vi utifra det, og det er viktig at alt sånn kommer fram. At alt arbeid blir tatt med, de var livredde for å gjøre noe gratis. Kanskje kom noen 10 minutter før de skulle starte dagen[før endringen], men så skulle de ikke det lenger. Litt sånn var det.”

Uttalelsen om spisevaner og tidlig oppmøte som tilsynelatende var normer i selskapet, kan se ut til å ha endret seg på grunn av skepsis til endringen.

Støttende kultur

Flere respondenter sier at de har hjulpet de andre som sliter. Spesielt en leder fra Midt-Norge som ga vekk deler av sin egen opplæring: *“Jeg hjalp jo de på transportkontoret som slet og var med littegrann på klassetimene(...) Men så hadde jeg jo en på transportkontoret som begynte å bli noen år. Han var litt redd for forandringer og taklet ikke alt da. Så det var veldig ofte at han fikk de timene jeg egentlig skulle være der, så satt jeg heller nede.”* Dette er bare et av eksemplene som viser en sterk hjelpekultur i ASKO Rogaland og Midt-Norge.

Støtte fra kolleger med samme arbeidsoppgaver kan være mer troverdig og motiverende enn støtte fra ledere: *“Altså, jeg tror det ligger litt for meg som sjåførkollega å motivere en kollega enn det er for teamlederen å motivere. For jeg sitter i samme stolen, og har akkurat samme forutsetninger (...) Vi startet med SOLO og så hvor bra det var og solgte budskapet rett ut (...) De så jo at vi jobbet raskere med den og tok tidligere lunsj (...) da lurte de på ‘skal ikke vi få det der og?’”* Dette tyder på at organisasjoner kan tilrettelegge for at ansatte lærer av og støtter hverandre under endringsprosesser, da det oppleves som tryggere og mer naturlig. Det kan også ha en motiverende effekt når endringen er god.

Tillit

En leder i Rogaland understreker viktigheten av å ha en kultur med tillit og å ha en bestemt tilnærming til endringen: *“Som du ser her så er det backing på min sjef og hans sjef igjen, så de stolte på at den veien vi ville gå var den rette. Vi stod sammen mot der det var misnøye eller folk var skeptiske, så stod de veldig på at dette var veien vi skulle gå og presset igjennom den endringen som måtte gjøres.”*

Endringsvilje

Felles for de ansatte i Rogaland var at de opplevde selskapet sitt som mer endringsvillige enn et gjennomsnittlig ASKO-selskap, mye på grunn av kultur. En leder hadde dette å si: *“Jeg tror Rogaland er enda mer endringsvillig enn det tradisjonelle ASKO-selskapet. For vi gikk lengst ut av det som var DRIVE og hentet potensiale. Da gikk vi lengst og holdt oss der. Og vi så at andre selskap som prøvde dynamisk, de gikk fort tilbake igjen til gammel hverdag.”*

Flere respondenter fra både Midt-Norge og Rogaland nevner hvordan de eldre ofte er mer negative til endringer: *“Du har jo “eldrebølgen” holdt jeg på å si, de liker jo ikke forandringer så godt, så de var gjerne litt mer skeptiske enn oss yngre.”*

Noen respondenter nevner også at kulturen for endring har blitt bedre i løpet av de siste årene. En sjåfør sier: *“Ja, i sjåførgruppen så har det skjedd en stor endring i 2018, jeg begynte jo i 2015 og jeg merker at fleksibiliteten og åpenhet for endring er noe helt annet nå enn det var da.”*

Ved spørsmål om hvordan de ansatte reagerer på overtid, svarer en leder fra Rogaland dette om kulturen: *“Kulturen hos oss har vært hele veien både før og etter DRIVE, at det er ingen sjåfører som kommer inn med noe, det skjer aldri at en sjåfør kommer inn med 2 kunder på bilen fordi han ikke ble ferdig. Er du sjåfør i ASKO Rogaland så er du inneforstått med at du gjør deg ferdig. Så blir det overtid, så blir det overtid, er det en ulykke på veien, havari eller et eller annet, så blir du ikke ferdig og må jobbe videre. Så det er aldri en diskusjon på det.”*

Den samme kulturen i relasjon til overtid og leveranse av varer kommer også frem i dataene fra Midt-Norge. Det kan derfor antas at dette aspektet av kulturen er fremtredende i flere ASKO-selskap.

4.6.3 Lærdom

For å skape en forståelse for lærdom som ASKO har tilegnet seg iløpet av endringen har vi stilt spørsmålet: *“Hva er dere blitt bedre på og hva kan dere gjøre annerledes neste gang?”* Dette er for å skille mellom fasilitatorer og hindringer. Ved å kartlegge fasilitatorer og hindringer fra tidligere endringsprosesser, kan ASKO ta lærdom av dette og styrke organisasjonens endringskapasitet.

Planlegging og igangsetting

Flere av respondentene fremhevet viktigheten av god forberedelse og planlegging i endringsprosesser. Fagansvarlig fra ASKO Konsern uttaler: *“Det å identifisere hvor er det mest kritiske, hvor må vi ha et våkent øye, hva skjer her? Det er helt klart at det er det aller viktigste. Du må bruke en del tid i starten på å forberede så godt som mulig. Det er litt av løsningen.”*

En leder fra ASKO Midt-Norge foreslo også at organisasjonen burde lære av erfaringer fra tidligere endringsprosesser og tilpasse opplæringsmaterialet etter behov: *“Ja, det kunne vært bedre. Der og da tenkte jeg det, men vi var jo pilot, vi var nummer en som fikk opplæringen, de blir jo stødigere de og, jo flere selskap som er på. De lærer jo mer om programmet, og da får jo nummer tre, fire, fem enda mer input. Så det jeg kunne tenkt meg var at da de hadde gjort ferdig siste selskap så hadde de begynt med nummer en igjen, og så nummer to, nummer tre... Så bare fylt på. For når de har implementert hos siste selskapet, så har de jo på en måte vært ferdig utlært.”*

Flere respondenter påpeker at ledelsen og organisasjonens ansvar for endringsprosesser er viktige faktorer for læring. En leder fra ASKO Midt-Norge sier at: *“Jeg synes ledergruppen her i ASKO Midt-Norge ikke tok over seg, kall det omfanget og alvorligheten av endringen.”*

Datamaterialet viser at det er naturlig med uenigheter og opphetede diskusjoner i store endringsprosesser, som kan skape utfordringer for læring og tilrettelegging, og viktigheten av at organisasjonen respekterer dette. Fagansvarlig fra ASKO Konsern sier dette om saken:

“Så er det jo sånn at i et svært prosjekt, så vil det jo bli uenigheter, det vil bli opphetede diskusjoner, det vil bli sånne ting, så i kampens hete, så er det naturlig at vi får en del tilbakemeldinger og det ene og det andre. Det tror jeg du må regne med når du går inn i sånne store endringer, at det kommer til å bli en del utfordringer, for det er fordi det påvirker arbeidsplassen, arbeidsmetodene, arbeidet til folk, og det må vi ha respekt for. Og da må du tåle at det faller inn noen ting som ikke er hyggelig, men det er en kompetanse som de som kommer med et nytt system må ha, og det å takle litt sånn “rett fra levra” tilbakemeldinger.”

En god endringsledelse er essensiell for å kunne tilrettelegge for læring i endringsprosesser. Dersom endringsledelsen ikke er god nok, kan dette skape utfordringer for organisasjonen og de ansatte. Det kommer frem fra en leder i ASKO Midt-Norge at prosjektledelsen ikke var god nok, og at dette trolig førte til en del utfordringer under implementeringen:

“Og det tror jeg skyldes den endringsledelsen i prosjektet som ikke var god nok. For prosjektet hadde jo blant annet en endringsleder. Som på en måte ikke klarte å formidle hvilke endringer og konsekvenser dette får for et ASKO-selskap.”

Implementering

Tendenser i funnene indikerer at en overgang til nye systemer og arbeidsmetoder kan skape utfordringer dersom dette skjer for raskt og uten tilstrekkelig testing. Respondentene uttrykker at utrullingene gjerne kunne vært sakkett ned, slik at de kunne tatt ting litt etter litt. Et eksempel på en respondent som uttrykker dette er en leder fra ASKO Midt-Norge:

“Vi begynte jo den lørdagen med testing da, der alt gikk feil... Mandagen så er det full pupp. Og da sitter vi der og er litt sånn “tjaaaa. . .” Så å få en litt smoothere start hadde vært fint, for det var veldig mye frustrasjon hos sjåførene.”

Opplæring og støtte fra ledelsen og andre ressurspersoner ble også fremhevet som viktige faktorer for å kunne lære av endringsprosessen. En leder fra ASKO Midt-Norge uttrykte at: *“Jeg vil jo påstå at opplæring er alfa og omega. Den var mangelfull kan du si, under piloten.”*

En leder fra ASKO Rogaland påpeker at det kunne vært nyttig med en hybrid mellom et rigid og et fleksibelt styringsdokument for endringsprosesser under implementeringen:

“Det måtte ha vært en hybrid [mellom et rigid og et fleksibelt styringsdokument]. (...) Det er veldig greit med lokale tilpasninger, så en hybrid hadde nok vært bra. At det er noen litt større retningslinjer hadde vært greit, uten at det var for detaljert.”

“Ja, jeg tror man har lært en del av prosessen og at det blir gjennomført med mye bedre resultater enn det ble i starten.”

Respondentene sier at de tror flere mindre endringsprosesser de siste årene, i tillegg til den store DRIVE-endringen, har ført til at ansatte i organisasjonen har bygget seg opp en egen endringskapasitet. En sjåfør fra ASKO Midt-Norge sier dette om saken: *“Jeg vet ikke, det har jo vært en del endringer hos oss de siste par tre årene. Jeg tror faktisk flere har blitt flinkere til det da. Til endringer.”*

“Ja, sannsynligvis hadde vi gjort det [tatt ibruk superbrukere igjen]. Ja, det var en ganske grei ordning på det faktisk. At du bare underviser tre til fire stykker litt ekstra så de får skikkelig god innsikt i hvordan ting fungerer og så kan de hjelpe de andre. Bra løsning det.”

En annen faktor som fremheves av respondentene er viktigheten av å lære fra andres erfaringer og implementeringer. En leder og en sjåfør fra ASKO Rogaland forteller henholdsvis hvordan de dro nytte av de tidligere selskapenes erfaringer og unngikk de samme utfordringene:

“Vi var jo et av de siste selskapene som gikk på, så vi hørte mye på erfaringer fra andre selskap og sånn.”

“Jeg tror det var veldig smart faktisk å være blant de siste på det, og slippe så mye feil og dødtid og problemer og heller komme til et ferdig produkt som er 95% oppegående. Det tror jeg var veldig smart faktisk.”

Teste i mindre skala

En leder fra ASKO Midt-Norge foreslår at organisasjonen burde teste endringsprosessen i mindre skala før den blir implementert i hele organisasjonen: *“Jeg tror de skulle satt ned en gruppe da de satt og utviklet DRIVE, en liten testgruppe. For å se om de funksjonene faktisk fungerer. Og da ikke ta et selskap og nå er det, det og det, men ta ut noen fra et selskap, ta ut et par sjåførere, ta ut noen ordre, og teste der. Og så gå tilbake og se på erfaringene, hvordan var dette, rette opp de feilene, prøve på nytt og så begynne forsiktig å gå ut. Så tror jeg kanskje at det kunne vært et litt annet resultat.”*

Respondentene i undersøkelsen understreker viktigheten av pilotprosjekter og læring fra tidligere erfaringer. Ved å involvere seg i pilotprosjekter kan organisasjoner identifisere potensielle problemer og forbedringsområder, før de implementerer endringer i hele organisasjonen. En leder fra ASKO Midt-Norge beskriver hvordan senere selskaper som implementerte endringsprosessen hadde fordelen av å lære av piloten og de tidligere selskapene:

“De neste selskapene som gikk på fikk et langt bedre produkt enn det vi fikk (...) Jo senere du var i planen jo bedre system fikk du i hendene. Det ble lagt mye ressurser for å forbedre systemet og det ble anerkjent her at det var for dårlig.”

Tilbakemeldinger og kommunikasjon

Tilbakemeldinger og kommunikasjon mellom ulike deler av organisasjonen ble også sett på som viktige forbedringsområder både under planlegging og implementering. En sjåfør fra ASKO Midt-Norge påpeker at: *“Informasjon og tilbakemeldinger er viktig for å kunne lære av endringsprosesser og for å forklare hvorfor man må gjøre det sånn.”* En leder fra ASKO Rogaland foreslår at en plattform for tilbakemeldinger fra ansatte kunne være nyttig for å kunne lære av endringsprosesser: *“Hvis vi hadde tenkt oss godt om kunne vi sikkert funnet en måte å gjøre det [lage en plattform for tilbakemeldinger] på, så vi kunne gjort det litt bedre. Få litt informasjonsflyt ut og.”*

Organisasjonen

Respondentene fremhever viktigheten av kontinuerlig forbedring og læring under implementeringen, og det påpekes at organisasjonen har dratt lærdom ut av DRIVE, som kan komme godt med i senere endringsprosesser. En leder fra ASKO Midt-Norge forteller hvordan organisasjonen har lært av prosessen, og hvordan han tror lignende prosesser ville blitt løst bedre i dag. Lederen forteller henholdsvis at:

“Jeg tror nok at de som hadde den opplæringen, de som satt i den gruppen som bygde DRIVE. De har jo dannet seg noen erfaringer og arbeidsmetodikk de og. Og skal de gå på en sånn runde til [ny endring på størrelse med DRIVE] så vil jeg tro at det blir en helt annen arbeidsmetodikk og fordeling på det for at det skal fungere bedre.”

4.6.4 Fordeler og ulemper av DRIVE

Et av våre første funn om resultatet av DRIVE kommer fra en Leder i Midt-Norge: *“Forrige uke var vi på 95% det har aldri vært så høyt. Altså at 95% av leveranser vi levert på tidsvindu og vi hadde ca 2400 leveranser forrige uke, 95% av de var innenfor tidsvinduet.”* Dette viser at organisasjonen har sett en klar forbedring i leveringspresisjon som han mener er et resultat av DRIVE-endringene.

Respondentene svarer at endringsprosessen har ført til økt kompetanse hos sjåførene, noe som en leder i Rogaland påpekte ved å si: *“En sjåfør nå har mye større geografisk kunnskap enn det han hadde før 2018.”*

En av respondentene nevner at det er flere klare fordeler med det nye systemet, blant annet er det mye lettere å avvikle ferie og avspaseringer: *“Har vi lite behov en dag kan vi avvikle litt ferier, avspaseringer og sånn, så vi har en helt annen fleksibilitet enn det vi hadde før DRIVE prosjektet.”*

Etter innføringen av scanneren TX-SOLO opplever respondentene at de har fått et enklere og mer fleksibelt system. *“Men SOLOen nå er veldig grei synes jeg, for hvis det plutselig er galt, at det er stengt for eksempel, så kan det være hensiktsmessig for meg å levere til neste kunde istedenfor, da gjør jeg det. Så sparer jeg tid og slipper å vente på at de skal bli ferdig med det de holder på med.”*

Flere av respondentene forklarer at det nye systemet gir bedre kontroll på varestrømmen og leveranser. *“Nå klarer vi å spore hver enkelt lastbærer, hvor sånn cirka er den kunden mangler? ja den er der, cirka 30 min unna. Så det er en veldig positiv ting hvis du bruker den rett.”*

Selv om respondentene erkjente at gevinster er oppnådd gjennom endringsprosessen, påpekte en av dem at de kanskje ikke har hentet ut så mye gevinst som forventet: *“Ja vi har hentet gevinst, men har vi hentet det som vi forventet så er svaret nei. (...) jeg tror ikke konsernet hadde gått i gang med dette og prislappen det ble til slutt, når de vet hva slags gevinst de sitter med nå.”* Dette antyder at det kan være rom for ytterligere forbedringer og optimalisering av endringsprosessen.

En leder fra Rogaland uttrykker at endringen har kommet med noen negative sider som kan ha blitt oversett: *“Nå går vi mot sommer, sommervikarer det var jo veldig enkelt før da vi kjørte statisk, du skal lære det og det. Nå er det litt mer krevende for en nyansatt og mye mer å sette*

seg inn i og mye mer man skal kunne. Så det er jo tøffere å få midlertidige ansatte på sommeren og sånn, det er det jo.”

Det fremkommer også at de ikke alltid stoler på systemet, og må gjøre nødvendige tilpasninger, en leder forklarer: *“Fordi systemet tenker jo ofte korteste vei, men veldig ulogisk, hvis du skjønner hva jeg mener. Istedenfor å bare levere rett over gata så får de levering mye senere.”*

Endring i arbeidsforhold

Flere nevner at DRIVE i dag er mye bedre enn det var det første året. En respondent sier: *“Det som er fint med systemet nå er at jeg er ikke nødt til å levere i rekkefølge, nå kan jeg faktisk hoppe over en kunde og så eventuelt kjøre tilbake. Så det er mer fleksibelt. Så lenge jeg er innenfor leveringsvinduet så har det ikke noe praktisk betydning for systemet.”*

De aller fleste respondentene sier at sjåførene foretrekker statiske ruter, på bakgrunn av dette har selskapene gjort tilpasninger som gjør rutene mer kjent: *“De fleste liker best statisk, og å være kjente plasser, og til og med når vi har dynamisk så sitter vi og setter opp ‘hvem kjører hvor, han er jo mest kjent i Stavanger sentrum, så han går der’. Så vi har jo en baktanke med det og, men vi har en større fleksibilitet enn det vi hadde før, det har vi.”*

Det nevnes også flere tilpasninger som gjøres for at systemet skal fungere optimalt. En leder i Midt-Norge forteller følgende: *“Skal vi til Frøya er det på en måte en vei, og de kundene som er i Hitra og Frøya må ligge på den bilen, det er ikke vits å bruke tid på å planlegge det, men de som skal til Trondheim og Stjørdalen osv de hiver vi oppi ‘hatten’ og så lar vi systemet plukke dem ut og bygge de mest fornuftige rutene.”*

4.7 Oppsummering

Denne delen oppsummerer de viktigste funnene i dette kapittelet. En visuell illustrering av denne oppsummeringen finnes i Vedlegg E.

1. Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?
 - (a) Triggere for endringsprosjektet opplevdes som nødvendig og var en fremmende faktor for endring.
 - (b) Variasjon i kvalitet og grundighet rundt opplæring av ansatte og ledere ved implementeringen var både hemmende og fremmende.
 - (c) Vektlegging av interne ressurser, gradvis implementering og involvering av ansatte i endringsprosessen var fremmende faktorer under implementeringen.
 - (d) Superbrukere har vært en fremmende faktor som støttet kolleger i implementeringen av endringen, og tilrettela for en smidig prosess.
 - (e) Tekniske problemer, ledelseskonflikter og økt overtid har vært hemmende faktorer under implementeringen og førte blant annet til sykefravær i pilotprosjektet.
 - (f) Ressursbruk, fleksibilitet og tilpasningsevne til endringer har stor betydning for implementeringen og kan være både fremmende og hemmende.
 - (g) Varierende oppfatninger av involvering og kommunikasjon i endringsprosjektet var både fremmende og hemmende.
 - (h) Det er varierte holdninger til endringer blant ansatte. En sterk hjelpekultur og tillit er fremmende.
2. Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?
 - (a) ASKO består av autonome selskaper som må implementere systemer og prosesser fra konsernet, noe som kan skape utfordringer i forbindelse med lærdom i omfattende endringsprosesser.
 - (b) Funnene viser at god kommunikasjon, informasjonsflyt og endringsledelse er kritiske faktorer for å tilrettelegge for læring i endringsprosesser.
 - (c) Det er et fokus på kontinuerlig forbedring og læring under endringsprosesser.
 - (d) Positive resultater fra DRIVE-prosjektet inkluderer økt kompetanse, fleksibilitet, effektivitet og kontroll på varestrøm og leveranser.
 - (e) Revitaliseringen av DRIVE-prosjektet dro lærdom fra tidligere implementeringer for å styrke endringskapasiteten gjennom grundige forberedelser, støtte og gradvis implementering.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet skal vi analysere og diskutere våre empiriske funn i relasjon til teori. Kapittelet er delt opp i to delkapitler med fokus på et forskningsspørsmål hver.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?

Dette kapittelet er delt i tre ulike deler basert på prosjektets ulike faser. Vi tar først for oss triggere av endringen, deretter tar vi for oss planleggingsfasen for prosjektet, før vi avslutter med implementering.

5.1.1 Triggere av endringen

Triggere av endringer er faktorer som setter i gang endringsprosjekter. Når det gjelder triggere som fasiliterer endringen synes det å ha vært et klart behov for en systemendring hos samtlige respondenter. Det var et behov for mer funksjonalitet og det krevde en ny plattform. Det kom også frem fra en sjåfør at det kun var en mann som kjente til det gamle systemet og kunne gjøre endringer på det, som underbygger nødvendigheten av å gjennomføre en systemendring.

Det er naturlig å anta at en omfattende endring i en organisasjon i all hovedsak iverksettes for å oppnå ressursbesparelser. Vår analyse viser at en fremtredende trigger for endringen var en reduksjon i de kvantifiserbare kostnadene som følge av overgangen til dynamiske ruter. Dette var trolig en effektiv trigger på konsern- og ledelsesnivå, men mindre effektiv på sjåførene. Sticos (2019) viser til viktigheten av at ledelsen kommuniserer en gevinst til de ansatte som skaper motivasjon og eierskap til endringen, slik at de ønsker å gjøre det de kan for at endringen skal lykkes. Vi synes det er naturlig å anta at beskjednen om at bedriften kommer til å spare penger ikke nødvendigvis skaper den største motivasjonen og eierskapet til endringen, blant de ansatte. Slike situasjoner kan vise nyttheten av å kommunisere faktorer ved endringen som gir personlig gevinst til enkeltindividene i organisasjonen. Empirien tilsier at dette også ble gjort, og flere sjåfører forteller at de ble fortalt at DRIVE-endringen skulle effektivisere arbeidet og gjøre hverdagen smidigere og enklere. Dette er noe vi tenker ga mer motivasjon blant de ansatte til å opptre lojalt ovenfor endringen, noe som igjen vil gagne organisasjonen

og være med på å redusere ikke-kvantifiserbare kostnader rundt endringen. Vi mener at ved å motivere sjåførene til å øke effektiviteten, kan bedriften spare ressurser ved å blant annet effektivisere kundeleveransene.

Hvordan organisasjoner må forholde seg til endring har endret seg drastisk med årene. Det er ikke lenger bærekraftig å se på endringer som noe som forekommer utenom det vanlig. I dagens samfunn er det hyppig endringer i omgivelser for organisasjoner, både regulatoriske, teknologiske og geografiske. Dette gir grobunn for et multippelt endringsbilde med kontinuerlige endringer. Dette gjenspeiles også i hvorfor ASKO valgte å gå igang med DRIVE-prosjektet. Funnene i empirien viser klart at DRIVE hovedsakelig var en IT-trigget endring, som ble satt i gang grunnet at teknologien i det gamle systemet var utdatert og trengte en forbedring. Meyer og Stensaker (2011) definerer endringskapasitet som “evnen organisasjonen har til å implementere endring uten at det går utover den daglige driften eller senere endringsprosesser.” Det var viktig for ASKO som konsern å gjennomføre DRIVE-endringen for å henge med i utviklingen og for å være konkurransedyktige, slik at de kunne klare å fortsette med den daglige driften på best mulig måte. Vår analyse av dette er at en slik forbedring av de teknologiske systemene var nødvendig for å henge med i dagens utvikling og at lærdommen av dette er med på å bygge organisasjonens endringskapasitet.

5.1.2 Planlegging

Funnene viser at planleggingen av DRIVE har blitt gjennomført ved selektiv inkludering (Meyer og Stensaker, 2011). Enkelte ledere, mellomledere, ruteplanleggere og sjåfører fra ulike selskap har vært inkludert i prosjektet over lengre tid for å utarbeide løsningen basert på deres arbeids erfaring. Det synes å ha vært en tydelig variasjon i når de ansatte ble informert om DRIVE, noe som kan redusere organisasjonens skjulte kostnader (Meyer og Stensaker, 2011). Til tross for at involvering av ansatte på ulike organisatoriske nivåer øker skjulte kostnader er det allikevel viktig å understreke at det kan ha vært en positiv faktor for prosjektet.

Det kommer tydelig frem at løsningen ikke har oppfylt alle forventningene som ble skapt, sannsynligvis på grunn av nødvendige prioriteringer som førte til at mer komplekse systemer ble satt til side, til tross for tidligere løfter. Dette ser ut til å ha skapt misnøye blant flere ansatte. Det kan dermed være viktig å være forsiktig med kommunikasjonen om potensielle fordeler som kanskje ikke kan innfris, ettersom dette kan ha uønskede konsekvenser.

Vi har også funnet flere indikasjoner på at ASKO Midt-Norge har benyttet seg av styringsverktøy og fulgt detaljerte planer. Likevel tyder noen funn på at disse planene ikke var tilstrekkelig utarbeidet, ettersom pilotprosjektet i Midt-Norge ble beskrevet som “kaos” av en leder i prosjektgruppen. Ved senere implementeringer, som hos ASKO Rogaland, viser funnene at det er sannsynlig at prosjektgruppen og prosjektplanen ble forbedret gjennom grundig planlegging og testing, noe som bidro til en mer vellykket implementering hos de etterfølgende selskapene.

Når det gjelder spørsmålet om hvorfor ASKO Midt-Norge ble valgt som pilot viser funnene at det blant annet skyldes deres krevende og variert distribusjon. Hensikten med dette var å gi prosjektgruppen muligheten til å teste løsningen grundig. Det kan imidlertid være den krevende og varierte distribusjonen som var en av grunnene til at pilotprosjektet var preget av såpass mange systemfeil og utfordringer som førte til overtid og til tider demotiverte ansatte. Det kan argumenteres for at dette var med på å gjøre endringsprosessen mer kaotisk, da det var enda flere distribusjonsledd som ble testet. På en annen side fikk piloten i dette selskapet trolig lagt et bedre grunnlag for implementering hos de senere selskapene, da alle sidene ved løsningen ble testet i et skarpt miljø. Det kan derfor være vanskelig å konkludere om dette var en god eller dårlig tilnærming.

Stegvis utrulling

Da det nye systemet skulle implementeres vet vi fra empirien at det var mye trøbbel og problemer i starten. Flere respondenter fra ulike nivåer i ASKO påpeker at utrullingene skjedde veldig fort, og at det opplevdes som litt forhastet. Fra teorien finner vi at en midlertidig økning av ressurser er et tiltak organisasjoner kan gjøre for å lette overgangen ved endringer, og Tardi (2020) omtaler det å tillate overkapasitet som en viktig faktor for vellykkede prosesser. Empirien viser at ASKO til dels benyttet vikarer for å lette arbeidsmengden blant sjåførene i starten. Likevel opplevde de ansatte store arbeidsmengder i begynnelsen. Dette gir et inntrykk av at ASKO kanskje rullet ut endringen for raskt, og at de heller kunne gjort dette mer stegvis. Hadde ledelsen og prosjektgruppen tillatt mer overkapasitet i oppstarten, kunne dette gitt en smidigere overgang for de ansatte. Selv om dette ville ha kostet mer, er det tenkelig at det kunne vært en god økonomisk investering, som kunne lønnet seg på sikt.

5.1.3 Implementering

Implementering av endringen er det stadiet hvor planleggingen og forventningene blir til virkelighet. I denne fasen finner organisasjoner ofte ut hva som fungerer bra og hva som fungerer mindre bra.

Opplæring

Det kommer tydelig frem fra empirien at opplæring har en viktig betydning for vellykket endring. Vi kan kategorisere god opplæring som en fasilitator til endringen og mangelfull opplæring som en hindring. Flere respondenter med leder- og mellomleder-stillinger både fra ASKO Midt-Norge og ASKO Rogaland uttrykker at de hadde en god del opplæring før implementeringen tredde i kraft i de tilhørende bedriftene. Enkelte sjåførere i de ulike bedriftene uttrykker i motsetning til ledelsen at de fikk lite opplæring før implementeringen. Den ulike graden av opplæring tolkes som en konsekvens av at arbeidsoppgavene til ledelsen og sjåførene er veldig forskjellige. Sjåførene hadde behov for å lære seg det nye systemet på scannerene sine og hvordan dynamiske ruter skulle kjøres, mens ledere måtte opparbeide seg kunnskap innenfor alt fra koordinering med kunder til planlegging av ruter og “mating” av masterdata til systemet. Dette antas å være hovedårsaken til den varierte graden av opplæring på de ulike nivåene i organisasjonen.

Empirien viser at mangelfull opplæring skapte utfordringer under implementeringen av prosjektet. Vår oppfatning er at prosjektgruppen ikke gjorde nok for å lære av feilene i piloten og under videre implementering når det gjelder kvaliteten på opplæringsmaterialet. Vi mener det er kritisk at en organisasjon med ASKO sin oppbygning lærer av sine feil og at dette blir kommunisert videre i organisasjonen. Dette begrunnes i at verdifull lærdom kan fremkomme uavhengig i de ulike selskapene, men skjules for den helhetlige organisasjonen. I dette tilfellet kan tilbakemeldinger og erfaringer bidra til å forbedre kvaliteten på opplæringen. Funnene viser likevel noen mangler på gode strukturer og rutiner, for tilbakemeldinger og evaluering av endringsprosesser i organisasjonen. Dette kan være en av grunnene til at prosjektgruppen ikke var klar over hvor mangelfull opplæringen faktisk var. I teorien om strukturer og rutiner for endring nevner Orion (2023) viktigheten av retningslinjer for endringer og gode rutiner for kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom ledelse og ansatte. Vår oppfatning er at ASKO kan dra lærdom av dette for å bygge sin endringskapasitet.

Ressurser

Større endringsprosjekter medfører at organisasjonen må håndtere arbeid som omfatter selve endringen, i tillegg til å opprettholde den daglige driften. Tardi (2020) beskriver hvordan økt kapasitet likevel kan komme organisasjonen til gode i perioder som krever mye ressurser. Når en bedrift har overkapasitet betyr det i utgangspunktet at bedriften kan levere mer enn markedet krever, som er en økonomisk belastning. Selv om dette medfører at det vil ta lenger tid før organisasjonen kan begynne å hente ut gevinster fra endringen, kan det likevel være en investering som lønner seg på sikt. Dette gjenspeiler seg i funnene fra empirien, hvor flere respondenter beskriver at bedriften tillot overkapasitet i implementeringsfasen. Meyer og Stensaker (2011) viser til hvordan bruken av vikarer kan avlaste deler av den daglige driften, og respondentene informerer om at akkurat dette ble gjort under implementeringen av DRIVE.

Som beskrevet tidligere kommer det frem fra empirien at mange ansatte likevel opplevde at det ble mye overtid og til dels sykefravær under implementeringsprosessen. Dette tyder på at vikarer kunne vært brukt i større grad, med formål å ta seg av mer av de daglige oppgavene som ikke inngikk i selve endringen. En av respondentene uttrykker også at de nye rutene for sjåførene var krevende å fullføre til planlagt tid. Fra teorien om overkapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) vet vi at en investering i ekstra ressurser i perioder, kan gi gevinst på lengre sikt. Fra det respondentene beskriver kan det virke som at ASKO kunne tjent på å tillate mindre effektivitet i starten av perioden, slik at ansatte ikke ble utslitt. Dette kunne for eksempel blitt løst med å bruke flere vikarer slik at en hadde flere sjåførere tilgjengelig, og på den måten redusert arbeidsmengden for sjåførene.

Respondentene fra Midt-Norge beskriver en klar tendens til at det å være pilot for prosjektet medførte en rekke ekstra utfordringer og ressursbruk. Når det gjelder hvilken bedrift som skulle velges til å være pilotbedrift, var ledelsen i ASKO Rogaland klare på at de ikke ønsket å være det. Meyer og Stensaker (2011) viser til det å koble fremtid med historikk, og beskriver hvordan det er viktig å bruke tidligere erfaringer inn mot nye endringer for å unngå å gjøre samme feil som tidligere. At ledelsen i ASKO Rogaland var såpass klare på at de ikke ønsket å være pilotbedrift kan tyde på at det her finnes personer som har erfaring med å gjennomføre større endringer, og som enten har opplevd eller observert hvilke ekstra utfordringer som kan dukke opp i et pilotprosjekt. Teorien til Meyer og Stensaker (2011) beskriver hvordan det er viktig at bedriften klarer å opprettholde den daglige driften ved større endringer. Hvis enkelte i ASKO

Rogaland sin ledelse har erfaringer fra tidligere pilotprosjekter, vil det være naturlig å anta at disse kan ha vært hemmende for daglig drift.

Involvering av ansatte

Vi har allerede beskrevet viktigheten av å involvere ansatte fra bedriften under planleggingsprosessen, og hvordan dette har vært en trygghet for andre kolleger. I tillegg til dette er det også viktig å inkludere ansatte før, under og etter implementeringsprosessen. Fra empirien finner vi at ansatte var involvert i DRIVE, hvor både sjåførere, ledere og mellomledere ble inkludert i prosessen på ulike tidspunkt. Inkludering av ansatte på ulike tidspunkt er et viktig virkemiddel for å sikre riktige ressurser og rett kompetanse, på rett tidspunkt, og omtales i teorien som selektiv inkludering (Folkestad, 2016). Selektiv inkludering benyttes for å unngå det Meyer og Stensaker (2011) omtaler som “skinn-involvering”, som er at en ender opp med for mange inkluderte ansatte samtidig, uten at individet har en følelse av å ha noen påvirkningskraft. Empirien viser at dette er noe ASKO mestret under implementeringsprosessen, da de inkluderte enkelte grupper litt etter litt. Vår oppfatning av dette er at ASKO klarte å inkludere nok sjåførere og ansatte til at endringen var gjennomførbar, og at de samtidig sparte ressurser på å inkludere riktig personell på rett tidspunkt.

Det er en klar tendens blant respondentene som presiserer viktigheten av at ansatte i bedriften har kjennskap til prosjektet, og at de som deltar i utviklingen av prosjektet har kjennskap til bedriften og organisasjonen. Enkelte respondenter uttrykker også at bare det å ha en kollega som hadde vært med i prosjektgruppen var betryggende, da de følte at de hadde interne ressurser de kunne lene seg på om de møtte på utfordringer. Fra det Tardi (2020) beskriver, finner vi at en av måtene å få til dette på er å tillate overkapasitet i en periode ved å benytte seg av vikarer til å løse de daglige oppgavene, slik at interne ansatte får frigjort tid til å delta i prosjektet. Empirien viser at dette også ble gjort, og at de ansatte så på dette som svært nyttig.

At interne ansatte har god oversikt og tilknytning til prosjektet, og at dette gjør endringen smidigere, finner vi igjen i teorien som omhandler omstillingskurven (The Mind Tools Content Team, 2023). Kurven viser forskjellen i ansattes reaksjonsmønster over tid i implementeringen, og sammenligner forskjellen mellom endringsledelse og ikke. Kurven viser viktigheten av å benytte endringsledelse, og dette samsvarer med det respondentene uttrykker rundt det å ha ledere med tilknytning til prosjektgruppen å lene seg på. Respondentene forteller også at å ha en

kollega eller nærmeste leder med tilknytning til prosjektet medførte en større motivasjon til å gjennomføre endringen, grunnet en tidligere opparbeidet tillit til disse personene.

Vi vet fra empirien at det ble benyttet vikarer og konsulenter i oppstartsfasen for å frigjøre ressurser slik at ansatte kunne delta i prosjektet. Selv om teorien til Tardi (2020) forteller at dette kan være lønnsomt i gitte perioder, kommer det frem fra funnene at bruken av konsulenter ikke nødvendigvis var positiv. En av respondentene med tilknytning til prosjektgruppen uttrykker at han tror at en av hovedårsakene til at prosjektet feilet på den måten det gjorde, var at bruken av konsulenter i utviklingen av prosjektet ble for mye i forhold til hvor mange interne som deltok. Respondenten beskriver derfor at de interne i prosjektgruppen på grunn av dette satt igjen med en følelse av at de mistet litt av kontrollen. På bakgrunn av dette virker det som at ASKO i utgangspunktet gjorde det lurt i å tillate overkapasitet ved å bruke konsulenter, men at de eksterne kunne blitt brukt litt annerledes. Jones (2021) viser at det er viktig å ha gode rutiner og strukturer for endring, og ASKO kan med fordel utarbeide rutiner og maler på hvordan en prosjektgruppe kan bygges opp ved å kombinere interne og eksterne, sammen med retningslinjer for ansvarsområder.

Superbrukere

Endringsagenter er i følge RVTS (2023) ressurspersoner som fasiliterer selve prosessen, og som arbeider med å forebygge negativ sosial kontroll med fokus på endringer og holdninger. Funnene viser at DRIVE-prosjektet benyttet superbrukere, og at disse hadde som oppgave å støtte de ansatte. Respondentene som fungerte som superbrukere rapporterer at de fortsatt blir spurt om hjelp, selv flere år etter implementeringen. Det er sannsynlig at superbrukernes erfaring og kontinuerlige støtte gjør at de fungerer som en ressurs for organisasjonen og bidrar til en mer effektiv implementering av endringer. Dette står i samsvar med teorien om utvikling av endringsressurser, som beskriver at utvikling av interne ressurser i organisasjonen vil gjøre dem bedre rustet til kommende endringsprosesser (Sharma, 2021b).

Funnene viser også at samtlige ansatte så på superbrukerne som en god løsning og flere har nevnt at de ønsker at superbrukere skal bli tatt i bruk ved endringsprosjekt i framtiden. Amundsen (2023) og Jones (2021) forteller om viktigheten rundt gode rutiner til endringsprosesser. ASKO har tilsynelatende erfart at bruken av superbrukere har en gevinst i gjennomføringen av endring. Vi tror ASKO kan dra nytte av og bruke denne erfaringen til å opparbeide gode rutiner

og retningslinjer for bruken av superbrukere, og på den måten styrke sin egen endringskapasitet på dette området.

Superbrukerne hadde tilsynelatende kun en til to timer ekstra opplæring i det nye systemet. Det er sannsynlig at de også har tilegnet seg ekstra lærdom av å utrede feil som har oppstått underveis i deres rolle. Datamaterialet viser at sjåførere og ledere med superbrukerrolle har virket generelt mer positive til endringen. Dette kan tyde på at rollen i seg selv har gitt et større eierskap til endringen. Slikt eierskap kan i følge teorien øke positivitet til endringen og redusere sannsynligheten for at endringen går tilbake til sånn det var før (The Mind Tools Content Team, 2023). Dette tyder på at utbyttet som fremkommer av superbrukere i form av økt kompetanse og eierskap til endringen er veldig høy sammenlignet med den initielle investeringer.

Hindringer

Fra dataene kommer det frem at det nye systemet hadde mye feil og mangler ved starten av implementeringen. Dette viser seg å være spesielt gjeldende for pilotbedriften i prosjektet, men også hos andre selskap. Respondenter på både leder- og ansattnivå påpeker at tekniske problemer og systemutfordringer var en av de mest fremtredende utfordringene i implementeringsfasen. En respondent med høy involvering i prosjektgruppen sier at om han sett i ettertid, skulle bestemt, så hadde piloten strukket seg over en lengre periode i Midt-Norge før DRIVE ble rullet ut til flere selskap.

Dette kan knyttes til teorien om prioritering og sanering av oppgaver og frigjøring av ressurser (Meyer og Stensaker, 2011). Klarer ledelsen å skille ut hvilke oppgaver og handlinger som er viktige, vil det bli enklere å bruke nok tid og ressurser på områder som er mest avgjørende for en vellykket endring. Det er naturlig å anta at om det hadde blitt brukt mer tid på å forbedre det tekniske aspektet av endringen, kunne mye problemer og frustrasjon vært unngått. Dette kunne for eksempel vært gjort hos ASKO Midt-Norge før prosjektet ble rullet ut til flere selskap.

Det å ha en ledelse med gode erfaringer innenfor endringer er en nøkkelfaktor for å lykkes med større endringsprosjekter. Meyer og Stensaker (2011) og Prosci (2023) forteller hvordan en fraværende eller mindre kompetent leder kan føre til mindre motivasjon hos de ansatte, som igjen kan føre til fall i effektiviteten til bedriften. Funnene viser at ASKO Midt-Norge midt i pilotprosessen byttet transportsjef, og at dette førte til en del støy mellom leder og sjåførgruppe. Det er viktig at en leder tar seg tid til oppfølging og koordinering av de ansatte underveis i en

endringsprosess, noe som ikke nødvendigvis er lett ved et lederbytte.

Det er naturlig at ulike individer arbeider i forskjellig tempo. Da DRIVE ble implementert kom større forskjeller i effektiviteten til sjåførene tydelig frem. De som til vanlig var mindre effektive, ble med det nye systemet enda mindre effektive i forhold til andre. Meyer og Stensaker (2011) og Prosci (2023) fremhever viktigheten av en kompetent ledelse som følger opp ansatte og koordinerer deres arbeidsoppgaver. En respondent knyttet til ledelsen forteller at hele organisasjonen etter hvert ble lei av endringen grunnet mye feil og andre utfordringer, og vi antar at tapet i effektivitet blant enkelte ansatte kan skyldes nettopp dette.

I tillegg kommer det frem fra flere respondenter at effektiviteten blant enkelte ansatte også falt grunnet at de egentlig ikke så poenget med eller var imot endringen, og heller ønsket å kunne fortsette å bruke det gamle systemet. Dette kan ha medført en måte å jobbe på som undergraver det nye systemet, ved at de ansatte heller har forsøkt å bruke det gamle systemt der det lot seg gjøre. Slike aktiviteter kan være skadelige for endringen, og Bhagwati (1982) sin forskning omtaler såkalte DUP-er, (Directly Unproductive, Profit-seeking Activities). Dette er aktiviteter som forskyver produktive aktiviteter for organisasjonen grunnet andre egeninteresser. Når slike hendelsesforløp oppstår er det viktig at ledelsen for prosjektet og i organisasjonen klarer å skape eierskap til endringer, slik at de kan motivere ansatte til å ønske at endringen skal bli vellykket.

Forskjellene i effektivitet blant de ansatte førte også til litt varierte oppfatninger rundt overtid. Fra respondenter tilknyttet ledelsen kommer det frem at overtid var en konsekvens av det nye systemet. En av grunnene til dette var flere feil og mangler i systemet, som blant annet førte til en del overtid blant ledere og mellomledere på transportkontoret. I tillegg påvirket det nye systemet de sjåførene som vanligvis arbeidet mindre effektivt, og det oppstod mye overtidarbeid blant denne gruppen. Flere respondenter påpeker også at mye ekstraarbeid sammen med frustrasjon rundt det nye systemet, trolig medførte en økning i sykefraværet blant de ansatte.

Tardi (2020) viser til det å tillate overkapasitet i organisasjonen ved større endringer. Ved at de ansatte arbeidet overtid i perioder, sørget dette for at ASKO klarte å opprettholde den daglige driften, samtidig som endringen ble implementert. Når det kommer frem at denne overtiden trolig førte til sykefravær blant de ansatte, er vår oppfatning at det kunne vært gjennomført tiltak for å unngå dette. Sykefravær er hverken gunstig for enkeltindividet eller for organisasjonen. En studie gjort av Sirkin mfl. (2005) presiserer at en burde unngå at individers arbeidsmengde øker med mer enn 10% for å unngå sykefravær, da dette medfører at den tillatte overkapasiteten fører

til tap av effektivitet. Utifra det respondentene har kommunisert er det trolig at enkelte ansattes arbeidsmengde økte med mer enn dette i de mest hektiske periodene. Et tiltak organisasjonen kunne gjort for å motvirke dette kunne vært å ta i bruk eksterne ressurser som konsulenter eller vikarer, for å assistere den daglige driften. På denne måten kunne investeringen med overkapasitet gitt en bedre avkastning, ved at den daglige driften ble opprettholdt, samtidig som det kunne redusert sykefraværet under implementeringen. I motsetning til ASKO Midt-Norge hadde ASKO Rogaland mindre overtid og ingen økning i sykefravær som en følge av implementeringen. Vår antagelse er at dette kommer fra overkapasiteten de tillot i starten av implementeringen, samt forbedringer som var gjort på systemet i forkant. Lederne i Rogaland var ikke uenig, men la også vekt på den sterke kulturen i selskapet.

Kultur

I følge Hennestad (2012) er kulturen i en organisasjon en av de største faktorene som fasiliterer eller forhindrer en endring i en organisasjon. Organisasjonskultur defineres av Schein (2004) som formelle normer, verdier og tradisjoner som påvirker ansattes adferd og beslutninger, og dette er et fenomen som oppstår i alle organisasjoner. Fra empirien finner vi at prosjektgruppen ble påvirket av organisasjonens kultur under implementeringen. Respondenter med tilknytning til prosjektgruppen beskriver en stor variasjon hos enkelte selskap. På kveldstid ble de enkelte ganger sittende igjen med alt ansvar og arbeid, etter at de andre ansatte dro hjem så fort de hadde fullført sine egne oppgaver. Vi tolker dette som at det i ASKO kan ha utviklet seg en form for ukultur hvor individer er mer opptatt av å støtte sine egne ansatte, og ikke alltid jobber sammen som én enhet for å nå et mål. Dette stemmer overens med teorien til Hennestad (2012) med utvikling av vaner og kultur som hindrer endring i arbeidsmåter. Vår oppfatning er at ASKO kan undersøke dette og vurdere motvirkende tiltak for å øke sin endringskapasitet.

Teorien antyder at kulturen kan variere innad i en organisasjon, noe som også støttes av empiriske funn. Slik som det ofte gjøres i teorien, skiller også vi mellom en overordnet organisasjonskultur og flere underliggende subkulturer (Sagberg, 2023). I ASKO har vi observert en organisasjonskultur med ansatte som er villig til å hjelpe hverandre, der daglig drift og kundeleveranser har høyeste prioritet.

Det har vært tilfeller der ansatte frivillig gir bort sin opplæringstid til kolleger som trenger det mer, og hjelper de som trenger ekstra støtte, på eget initiativ. Sterke og positive organisasjonskulturer kan øke motivasjon og forbedre samarbeid, noe vi har sett flere eksempler på (Cameron

og Quinn, 2006). Dette er særdeles viktig for endringskapasitet da organisasjonskulturen kan påvirke endringsviljen i organisasjonen. Flere respondenter opplevde ASKO Rogaland som mer endringsvillig enn det gjennomsnittlige ASKO-selskapet og bemerket at endringskulturen hadde blitt bedre over tid. Dette kan være en av grunnene til at implementeringen hadde gått bedre i ASKO Rogaland enn i det gjennomsnittlige selskapet.

Det synes også å være en sterk kultur for ansvar overfor kunder hos ASKO. Sjåførerne sørger for at varer ikke blir returnert til lageret, noe som illustrerer deres forpliktelse til kundene. En slik tilnærming til kundeforholdet kan bidra til å redusere uheldige konsekvenser kundene kan oppleve under endringsprosesser, ved at de ansatte gjør *det lille ekstra*. Både hjelpekulturen og engasjementet for kundeleveranser viser hvordan en sterk og positiv organisasjonskultur kan øke endringskapasiteten. Dette understreker viktigheten av at ledere og organisasjonen kontinuerlig arbeider for å forbedre endringskulturen.

Videre viser empirien at støtte fra kolleger med samme arbeidsoppgaver kan være mer troverdig og motiverende enn støtte fra ledere. Dette tyder på at superbrukere med fordel kan være ansatte som har samme arbeidsoppgaver som personene de skal støtte, og ikke være ledere eller eksterne. Dette kan tolkes sammen med teori om kultur som forklarer at artefakter, normer og erfaringer blir bygget opp og forsterket over lang tid (Schein, 2004; Velasquez, 2013). Det er derfor sannsynlig at ansatte vil finne det mer naturlig å be om hjelp fra kolleger, slik de alltid har gjort, fremfor å søke støtte fra eksterne eksperter eller ledere. Eksterne superbrukere vil sannsynligvis forlate organisasjonen når endringsprosjektet avsluttes, noe som kan føre til tap av verdifull kompetanse. Organisasjonen kan derfor legge til rette for samarbeid og kunnskapsdeling mellom superbrukere og ansatte, for å fasilitere for utveksling av erfaringer og beste praksis. Det virker også som om ansatte som har vært mest involvert i prosjektgruppen eller har hatt superbrukerroller uttrykker mindre skepsis. Dette kan tyde på en sammenheng mellom involvering i endringsprosessen og holdningen til endringen. Derimot, ansatte som har arbeidet med det gamle systemet over lengre tid, har vist en høyere grad av skepsis, noe som sammenfaller med teori om endringsledelse og treg kultur (Hennestad, 2012). Dette antyder at tidligere erfaringer og tilknytning til det eksisterende systemet kan påvirke ansattes åpenhet for endringer.

Ledere spiller også en viktig rolle i å tilrettelegge for endring. De må vise tillit og støtte til endringsprosessen og være tydelige på at dette er veien organisasjonen skal gå. Dette ble også

påpekt av en leder fra ASKO Rogaland. Ved å vise en sterk og samlet front mot eventuell misnøye eller skepsis, kan ledere bidra til å redusere motstanden mot endring. Det er viktig at ledelsen klarer å gjøre dette, da motstand mot endring ofte fører til tap i effektiviteten, som i følge Prosci (2023) i veldig mange tilfeller fører til skjulte kostnader for organisasjonen. Greenwood (1997) beskriver hvordan det er viktig at organisasjoner lærer av sine tidligere erfaringer, og det kan argumenteres for at ASKO Rogaland har lært dette med å stå sammen som en samlet front fra tidligere endringsprosesser, men også fra de andre bedriftene som implementerte DRIVE tidligere.

Funnene viser også at skepsis har oppstått i bølger, hvor problemer med det nye systemet har ført til økt skepsis, mens vellykkede løsninger har redusert den. Disse funnene sammenfaller med teori om ansattes reaksjoner til endring (Meyer og Stensaker, 2011). Dette understreker betydningen av å identifisere og løse potensielle problemer tidlig i implementeringsfasen for å minimere negativ innvirkning på ansattes holdninger.

Sammenfattende gir disse funnene innsikt i hvordan ulike faktorer, som involvering i endringsprosessen, tidligere erfaringer, kommunikasjonskanaler og suksess med implementering, påvirker ansattes holdninger til endringer. Ved å være oppmerksom på disse faktorene, kan organisasjoner utvikle strategier for å redusere skepsis og fremme en mer positiv holdning til endringsprosesser.

Endring i arbeidsforhold

Våre funn viser at arbeidet i ASKO fører til at ansatte opparbeider seg vaner. En av deltakerne bemerket at han ikke opplevde like store vanskeligheter fra endringen i arbeidsforhold, siden han var ny, mens de som hadde arbeidet med det samme systemet over lengre tid støtte på problemer og ville tilbake til tidligere arbeidsmetoder. Dette er i sammenheng med teorien om organisasjonskultur og sticky culture der vaner oppleves som treg og kan hindre endringer i arbeidsmetoder (Hennestad, 2012).

Våre empiriske funn tyder på at de ansatte opplever både positive og negative sider ved endringen i arbeidsforhold. På en side synes arbeidet å være mer fleksibelt i dag, da sjåførene ikke må levere i rekkefølge, selv om de fleste sjåførene foretrekker statiske ruter. Funn fra empirien viser at både Rogaland og Midt-Norge har gjort tilpasninger i bruken av systemet, i et forsøk på å møte sjåførenes ønske om statiske ruter, uten å miste de dynamiske fordelene. Dette tyder på at

ledere og mellomledere har en god oppfatning av sjåførenes ønsker, og at de aktivt tilrettelegger for dem.

Reaksjoner

Det er vanlig i en endringsprosess at individers reaksjoner til endringen endrer seg over tid. Funnene viser en tendens til at ansatte beveget seg fra veldig positive, over til motstand og endringstretthet. Lietuva (2009) beskriver hvordan individer i en organisasjon kan uttrykke lojalitet til et prosjekt på ulike måter. Fra empirien finner vi at de som jobbet på transportkontoret under pilotprosjektet opplevde mangel på støtte fra organisasjonen, og at de følte seg “litt ensom” i arbeidet med å få endringen til å fungere. Dette kan sees i sammenheng med teorien til Meyer og Stensaker (2011) og Lietuva (2009) som omhandler resignasjon som en reaksjon. Individer med reaksjonsmønster som faller innunder denne kategorien er ofte ikke for endringen eller er endringstrette, men gjør likevel det ledelsen ber om da det oppfattes som *minste motstands vei*.

Vi mener at mangelen på effektiv kommunikasjon mellom prosjektgruppen og resten av organisasjonen, samt motsatt, kan være en av årsakene til at en gruppe ansatte har gått fra å være proaktive til å bli resignerte. Amundsen (2023) beskriver hvordan en organisasjon kan forbedre sin endringskapasitet ved å utarbeide gode strukturer og rutiner rundt endring. Å utvikle gode rutiner og strukturer som muliggjør kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom prosjektgruppe, ledelse og ansatte er viktig for å implementere endring og styrke endringskapasitet. Disse kunne i dette tilfellet hjulpet prosjektgruppen med å fange opp misnøye og utfordringer i organisasjonen.

Det at ansattes reaksjoner endret seg fra før implementeringen startet, til etter at prosjektet var satt i gang, finner vi igjen flere steder. Empirien viser en tendens til at ansatte i hele organisasjonen hadde en positiv innstilling til DRIVE da de først fikk høre om det, men at dette endret seg til det negative da prosjektet først ble iverksatt. Også her kan utviklingen i reaksjonsmønstre trekkes opp mot teorien om overgangen til lojalitet ved resignasjon (Lietuva, 2009; Meyer og Stensaker, 2011). Tendenser blant respondentene viser at mye av grunnen til denne endringen i reaksjoner, var skuffelsen de opplevde da endringen tredde i kraft. Flere respondenter påpeker at den løsningen de faktisk fikk, ikke samsvarte med det de var blitt lovet på forhånd. Dette kan tyde på at flere ansatte på ulike nivåer mistet litt av tilliten til ledelsen, som viser viktigheten av at ledelsen ikke overselger hvor bra sluttproduktet av en endring skal bli, men klarer å holde det

realistisk. Dette henger også sammen med hvor godt prosjektgruppen planla endringen før de satte i gang.

Samtlige respondenter fra pilotprosjektet uttrykker at implementeringen av endringen gikk ut over effektiviteten og produktiviteten i bedriften. Funnene viser at mye av grunnen til at produktiviteten gikk ned under implementeringen var at endringen medførte nye arbeidsoppgaver, hvor det gikk mye tid til å forstå hvordan disse skulle bli gjennomført, i tillegg til dobbeltsjekking av fullførte oppgaver i frykt for å ha gjort feil. I Meyer og Stensaker (2011) sin teori om endringskostnader, finner vi ikke-kvantifiserbare kostnader ved en endring. At det gikk mye ekstra tid på å løse arbeidsoppgaver er kostnader som ikke er like lette å måle, men som likevel er viktige å ta hensyn til.

Prosci (2023) beskriver hvordan tap av effektivitet og produktivitet i implementeringsprosesser ofte kan dras tilbake til mindre kompetente og motiverte ledere. Vår oppfatning er at også ledelsen opplevde endringstretthet grunnet utfordringer, og det er naturlig å tenke at deres mangel på motivasjon kan ha smittet over på enkelte ansatte. Her tenker vi at det også er naturlig å knytte mangelen på opplæring til mindre kompetent ledelse, i den forstand at opplæringen ikke var godt nok utviklet før oppstart. Vi mener at ASKO med fordel kunne lagt mere ressurser i en bedre utvikling av opplæringen før implementeringen av prosjektet. Selv om det hadde kostet mer i starten, ville det trolig vært en investering som kunne redusert de ikke-kvantifiserbare kostnadene, ved tap av effektivitet og produktivitet.

Funnene viser at det er et overveiende inntrykk hos respondentene at leveransen til kundene er det desidert viktigste. Ulike systemer er kun et hjelpemiddel for å utføre denne oppgaven. Sharma (2021b) beskriver hvordan endringskapasitet henger tett sammen med bedriftens daglige drift, og hvordan en ved å bygge endringskapasitet også får en bedre kontroll og oversikt over hvordan endringer påvirker den daglige driften. En måte å sørge for at den daglige driften blir utført er som nevnt tidligere å benytte vikarer til disse oppgavene. En annen måte, som beskrives av (Visma, 2018) er frigjøring av ressurser ved omallokering. Det er lederens ansvar å hele tiden frigjøre ressurser, og sørge for at riktige ressurser er på rett sted til enhver tid. Fra Meyer og Stensaker (2011) vet vi også at prioritering og sanering av oppgaver er noe ledelsen kan ta i bruk for å sørge for at endringen går minst mulig utover den daglige driften. Fra empirien kommer det tydelig frem at den daglige driften var hovedfokuset, selv under implementeringen, og det virker derfor som at ledelsen har klart å gjøre dette på en god måte.

I alle endringsprosesser er det alltid en fare for at ansatte ikke er fornøyde med det som er nytt, og heller ønsker å gå tilbake til slik ting var før. Fra empirien kommer det frem at dette også var et faktum under DRIVE, særlig i ASKO Midt-Norge som var pilot. De aller fleste gjorde likevel det de trengte, for å beholde endringen. Sett opp mot teorien, stemmer dette godt overens med det Lietuva (2009) og Sticos (2019) sier om ansattes reaksjonsmønster og resignasjon. Individuer gjennomfører endringer som de egentlig ikke er for, grunnet at dette er *minste motstands vei* eller at de frykter hva som kan skje om de ikke gjør det. Teorien understreker også her viktigheten av at ledelsen kommuniserer hvordan endringen ligger an, og at de er realistiske med hva de kommuniserer av gevinst.

Kommunisering av status og realistisk gevinst, henger tett sammen med ledelsens evne til å organisere selve endringsprosessen. Sett opp mot (The Mind Tools Content Team, 2023) ser vi tydelig at ansatte raskere vil flytte seg over til et mer positivt reaksjonsmønster med en god endringsledelse. Dette kan også trekkes opp mot Sander (2020), som illustrerer at ledelsen er nødt til å gjøre tiltak for å best mulig motvirke reaksjoner og handlinger som motvirker en suksessfull endring. Fra empirien ser vi at selv om flere ansatte reagerte med resignasjon og ikke var fornøyde med endringen, klarte ASKO-selskapene i de fleste tilfeller å holde seg til det nye systemet. Enkelte respondenter forteller at de etter hvert endte opp med en hybrid av det gamle og nye systemet. Dette var spesielt tilfellet i ASKO Midt-Norge. Vi antar dermed at prosjektgruppen har dratt lærdom fra piloten og forbedret implementeringen for de senere bedriftene, frem mot implementeringen i ASKO Rogaland.

Stegvis utrulling

Funnene viser en klar tendens til at implementeringen av DRIVE førte til en rekke problemer og utfordringer, og at det kommer frem at dette på mange måter kan forklares ved at systemet ikke var godt nok utviklet før utrullingens tredde i kraft. Flere ansatte satt igjen med en opplevelse av at utrullingens skjedde forhastet, og at det ikke var brukt nok tid til utvikling og testing i forkant. Når det gjelder å opparbeide endringskapasitet beskriver Tardi (2020) at å tillate overkapasitet er et godt tiltak for nettopp dette. Vi oppfatter fra funnene at ASKO ikke tillot nok overkapasitet i oppstartsfasen, som førte til problemer og en lenger periode med prøving og feiling, enn det som kunne ha vært tilfellet om selskapene heller hadde tillatt overkapasitet over en lengre periode. Det kunne også vært fordelaktig for ASKO å sette ned en testgruppe med formål å teste systemet og alle funksjoner fullstendig i forkant av utrullingens. En slik gruppe ville trolig oppdaget flere

av feilene som medførte frustrasjon og ekstra ressursbruk, slik at prosjektgruppen og utviklere kunne løst opp i dette og redusert antall selskap som ble utsatt for disse feilene og manglene.

Revitalisering

I diskusjonen om revitaliseringen i ASKO Midt-Norge, fremgår det at organisasjonen var forberedt på å gjennomføre endringen på nytt, selv om dette ikke ble forsøkt. Ledelsen i Midt-Norge og konsernet ga uttrykk for et klart ønske om å implementere endringen, ettersom DRIVE hadde flere fordeler. Det er imidlertid mulig at faktorer som systemfeil, overtid og generell misnøye med endringsprosessen kan ha bidratt til nødvendigheten av å vente på hjelp fra prosjektgruppen. Ved å utsette revitaliseringen og vente på bistand fra prosjektgruppen, oppnår ASKO Midt-Norge to formål: For det første sikrer de seg ekstra ressurser som kan støtte implementeringen av endringen (Sharma, 2021b), og for det andre skaper de et tydelig signal om at endringsprosessen er i gang når prosjektgruppen ankommer. Dette kan ses som en strategi for å øke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess og redusere potensielle negative reaksjoner forbundet med implementeringen av endringen.

I tillegg til å vente var endringsprosessen under revitaliseringen mye roligere enn det opprinnelige pilotprosjektet. De startet først med et fåtall dynamiske ruter og økte sakte, men sikkert. Dette kan være grunnet lærdom som prosjektgruppen har opparbeidet seg under prosjektet og står i stor kontrast til hvordan pilotprosjektet fremkommer, der overgangen var mye raskere og beskrevet av flere som kaotisk.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?

Empirien viser en klar tendens til at prosjektgruppen og ASKO lærte av implementeringsprosessen i de ulike bedriftene. Respondentene fra ASKO Midt-Norge uttrykker en større grad av utfordringer og frustrasjon enn respondentene fra ASKO Rogaland. Teorien til Meyer og Stensaker (2011) viser at erfaring er viktig når det kommer til å gjennomføre suksessfulle endringer, og at organisasjoner bygger endringskapasitet om ledelsen klarer å ta med seg lærdom fra tidligere prosesser. Fra funnene ser det ut til at dette var noe prosjektgruppen klarte å gjøre. Respondenter fra ASKO Rogaland beskriver riktignok en del utfordringer slik som i Midt-Norge, men ikke i nærheten av samme grad. Dette bekreftes også av en respondent med nær tilknytning til

prosjektgruppen, som forteller at ASKO Øst, som en av de siste selskapene, fikk et helt annet produkt enn det ASKO Midt-Norge gjorde under piloten.

ASKOs oppbygning

Det viser seg å være mangler på et strukturert system for tilbakemeldinger mellom de ulike selskapene og konsern. Dette kan i værste fall føre til at viktig informasjon forsvinner eller at utredning av løsninger og lignende skjer flere ganger i uavhengige prosesser, som fører til kostnader. Et annet interessant funn er rollen som kommunikasjonskanaler spiller i å forme ansattes oppfatninger av endringsprosessen. Mangel på formelle kommunikasjonskanaler i bedriften kan ha ført til at ansatte har benyttet seg av private kommunikasjonskanaler, slik som Facebook-gruppen for sjåførene i ASKO. Dette har resultert i et overdrevent negativt bilde av implementeringsprosessen og bidratt til usikkerhet blant de ansatte i Rogaland. Dette understreker betydningen av å etablere effektive kommunikasjonskanaler for å sikre at informasjon om endringer er nøyaktig og tilgjengelig for alle berørte parter.

Det kan argumenteres for at måten ASKO er bygget opp kan øke sannsynligheten for sub-optimalisering og silo-tenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2019), som eksempelvis kan redusere sannsynligheten for at selskapene ønsker å være pilot under fremtidige endringer. Dette blir tydelig, sett i lys av våre empiriske funn fra ASKO Rogaland, der flere respondenter nevnte alle de negative sidene av å være pilot. Det kan dermed være sannsynlig at et selskap ønsker å implementere systemet senere, for å redusere sannsynligheten for negative konsekvenser. På en annen side virker det å være en sterk hjelperkultur i ASKO, noe som kan motvirke dette til en viss grad. En leder fra Rogaland var også tydelig på at de hadde vært pilot hvis de ikke hadde lånt ut interne ressurser til prosjektgruppen i samme periode.

Utfordringer ved tilrettelegging av lærdom

Empirien viser gjentatte ganger at de ansatte ikke var fornøyde med resultatet av endringen og det nye systemet da implementeringen først tredde i kraft. Respondentene forteller også at det under implementeringsprosessen oppstod en del opphetede diskusjoner og små krangler mellom enkeltindivider. Dette er svært vanlig ved større endringsprosjekter, da ulike individer vil ha forskjellige formeninger om hva som er beste løsning på diverse områder. Det at det nye systemet var såpass mangelfullt og bestod av så mange feil som det gjorde, forsterket trolig dette ytterligere. Ettersom de ansatte allerede var frustrerte og oppgitte over systemet, kan det

tenkes at det lettere oppstod uenigheter og at noen individer hadde lavere terskel for irritasjon grunnet stress og frustrasjon.

Selv om uenigheter og diskusjoner er noe som må regnes med i større endringsprosesser, finnes det likevel tiltak som organisasjonen kan gjøre for å håndtere fenomenet best mulig. Sharma (2021b) diskuterer hvordan organisasjoner kan utvikle endringsressurser ved å koble fremtid med historikk, og lære av tidligere erfaringer inn mot nye endringsprosjekter. Da ASKO opplevde en del uenigheter og opphetede diskusjoner under prosjektet, kunne de analysere hva dette kom av og hvordan de kunne prøvd å minimere det til neste gang. Orion (2023) omtaler strukturer og rutiner for endring som svært viktig, og påpeker viktigheten av å benytte allerede eksisterende strukturer og bygge videre på disse etter hvert som en tar med seg lærdom. Dette sett i sammenheng med teorien om endringsagenter, ASKO sin bruk av superbrukere og det respondentene forteller om uenigheter og diskusjoner, gir oss en oppfatning av at ASKO til neste endring kan benytte ressurser for å utvikle sine rutiner på bruken av superbrukere, slik at de også kan ha retningslinjer på hvordan å håndtere sosiale forhold i tillegg til de systemtekniske forholdene.

God endringsledelse er essensielt for en vellykket endringsprosess. Meyer og Stensaker (2011) omtaler hvordan bruken av kriseforståelse er en viktig faktor for god endringsledelse. Kriseforståelse innebærer at ledelsen presterer å formidle viktigheten av endringen og hvorfor den må gjennomføres, til de ansatte. Dette kan gjøres ved å forklare hva som vil skje om endringen ikke gjennomføres. Funnene i empirien viser at oppfatningen av endringsledelsen i Dprosjektet ikke var tilstrekkelig, og at dette skapte utfordringer under implementeringen. Dette kan skyldes at endringsledelsen i prosjektet ikke klarte å formidle konsekvensen av endringen for ASKO-selskapene. Dette viser at ASKO kan tilrettelegge for at ledelsen i kommende prosjekter har fokus på nettopp dette. En grundig formidlet bakgrunn for endring og konsekvenser dette vil ha, kan gjøre at ansatte forstår endringen bedre. Dette kan hjelpe til med å skape eierskap og lojalitet for å gjennomføre endringsprosessen best mulig.

Tilbakemeldinger

Funnene viser at kommunikasjon og informasjonflyt mellom ledelse, prosjektgruppe, ansatte og kunder var mangelfull i flere tilfeller. Kommunikasjonskanaler mellom kunder og ASKO selskapene ble ofte unngått, slik at kunder tok opp problemer direkte med sjåførene. Funnene viser også at flere slike tilbakemeldinger ofte ikke kan løses av sjåførene selv, men at de som regel gjør det de kan for å videreføre beskjeder til transportkontor eller avdelingen det gjelder.

Funnene viser også at både ledere og sjåfører opplevde respons og oppfølging under endringsprosessen som mangelfull, slik som en leder i Midt-Norge som nevnte at de følte seg "litt ensom". På en annen side viser våre funn at det har vært gode muligheter for å gi tilbakemeldinger og få hjelp internt i selskapene. Spesielt nærmeste leder for sjåførene i Rogaland var svært aktiv til å støtte og sette av tid på kvelden for å være tilgjengelig og sikre en jevnere overgang, noe de ansatte satte pris på.

Ved spørsmål om formell evaluering av endringsprosessen informerer sjåfører fra samtlige selskap at de ikke har vært involvert i en formell evaluering av endringsprosessen. Dette kan begrense hvor mye lærdom ASKO kan ta til seg underveis og i etterkant av endringen, som kan påvirke endringskapasiteten (Meyer og Stensaker, 2011).

Lærdom

Meyer og Stensaker (2011) definerer endringskapasitet som "evnen organisasjonen har til å implementere endring uten at det går utover den daglige driften eller senere endringsprosesser," og det å ta med seg lærdom videre fra tidligere endringsprosesser er essensielt for å bygge endringskapasitet i en organisasjon. Fra studien fremkommer det at noe av det viktigste ved en endring er å planlegge godt og å identifisere hvor de viktigste arbeidsoppgavene er slik at ressurser kan prioriteres riktig. Dette stemmer overens med det som Meyer og Stensaker (2011) omtaler som prioritering og sanering av oppgaver. Dette er noe flere respondenter tar opp, og på bakgrunn av dette sammen med hvordan implementeringen av DRIVE gikk, anser vi dette som noe ASKO som organisasjon har tatt lærdom av og ønsker å forbedre seg på.

Det er flere eksempler fra empirien om at opplæringen og kvaliteten på opplæringsmaterialet til prosjektet var mangelfull. Dette ble dermed en av faktorene som medførte utfordringer under implementeringen. Til en kommende endring er det viktig at ASKO drar lærdom av dette, og legger ekstra ressurser i utvikling av opplæringsopplegg til kommende endringer. Greenwood

(1997) omtaler viktigheten av at organisasjoner “husker” hva som har gått bra og dårlig ved tidligere endringer, og bruker denne erfaringen inn mot fremtidige endringer og planleggingen av dette. En respondent fra studien uttrykker at han gjerne skulle ønsket at prosjektgruppen fulgte opp piloten og de tidligste bedriftene med ny opplæring etter at siste bedrift implementerte DRIVE, for å blant annet oppdatere opplæringsmaterialet. Dette stemmer godt overens med teorien om å dra med seg lærdom videre, og det er sannsynlig å anta at ASKO og prosjektgruppen lærte en del rundt opplæringen underveis som bedriftene gjennomførte endringene. Dette kunne dermed vært nyttige erfaringer å dele med de første bedriftene.

Informasjon om hvorfor kommende endringer er viktige og hvorfor de må gjennomføres beskrives av Meyer og Stensaker (2011) som essensielt for å skape eierskap og motivasjon til å gjennomføre endringen blant de ansatte. Dette henger tett sammen med oppfølging av hvordan endringen ligger an underveis, både fra ledelse til ansatte og motsatt. Mangel på mulighet for tilbakemelding og kommunikasjon på tvers av ulike deler av organisasjonen, kommer tydelig frem som et forbedringspotensiale. Amundsen (2023) og Jones (2021) omtaler rutiner og strukturer for endring i en organisasjon som kjernen av endringsledelse og veien til suksess. Sett i lys av funnene er vår oppfatning at ASKO bør opprette rutiner, strukturer og retningslinjer på hvordan ansatte kan gi tilbakemeldinger til endringsprosesser underveis i implementeringen, og hvordan kommunikasjon og informasjonsflyt på tvers av bedriftene og organisasjonen kan flyte best mulig, for å oppnå smidigere endringsprosesser senere.

Styringsverktøy og rutiner i endringsprosesser finnes igjen flere steder. Dette gjelder ikke bare rutiner for tilbakemeldinger og kommunikasjonsflyt, men også mer generelt for hele endringsprosessen. Fra ASKO sin oppbygning vet vi at de ulike selskapene har variasjoner innenfor struktur, og at deres leveranseruter kan variere veldig. Dette medfører at et rigid styringssystem som gjelder for hele ASKO som organisasjon trolig ikke vil fungere like godt hos alle bedriftene. Orion (2023) understreker at en gjerne kan bygge videre på det som finnes av strukturer allerede. Dette sett i sammenheng med ASKOs oppbygning gir grunnlag for å argumentere for at et styringssystem for endring kanskje bør være en hybrid mellom et rigid system og et fleksibelt system. På denne måten vil ledelsen i de ulike bedriftene ha et styringsverktøy på hvordan kommende endringer kan implementeres, hvor de samtidig har friheten til å tilpasse seg etter deres bedrift basert på tidligere erfaringer og bedriftens struktur.

Studien viser at en av respondentene med tilknytning til prosjektgruppen sitter igjen med en opplevelse av at de ikke klarte å benytte nok ressurser og riktige individer under planleggingen av DRIVE. Under et endringsprosjekt er det viktig at riktige individer blir benyttet på rett tidspunkt, og selektiv inkludering er en metode som kan benyttes til akkurat dette. Selektiv inkludering beskrives av Folkestad (2016), hvor han utdyper at selv om det er viktig at alle parter i en organisasjon inkluderes, er det ikke nødvendigvis alle parter som tilfører mest mulig til endringen på samme tidspunkt. Selv om funnene i empiri viser viktigheten og positiviteten av at sjåførere og ulike nivå av ledere ble inkludert på et godt tidspunkt, kommer det også frem at det under planleggingen av DRIVE ble lagt for mye tillit til enkelte individer som ikke klarte å løse oppgavene godt nok. Vår oppfatning er at ASKO kan dra lærdom av dette, slik at de i kommende endringer kan se på muligheten for å benytte selektiv inkludering i større grad under planleggingsprosessen av prosjektet. I tillegg kan en trekke dette opp mot det Meyer og Stensaker (2011) sier om bruken av vikarer i gitte perioder. Vikarer kunne på denne måten hjelpet til med å frigjøre ressurser slik at individer med nødvendig kompetanse og erfaring kunne deltatt mer i planleggingen.

Bruken av superbrukere viser seg å ha vært noe som fungerte godt under implementeringen av DRIVE, og det var noe som fasiliterte endringen. Viktigheten av å benytte endringsagenter beskrives av RVTS (2023), og viktigheten av dette gjenspeiles i oppgavens funn. Vi ser også fra respondentenes respons at det er mulig for ASKO å lære av erfaringen med superbrukere under DRIVE, slik at de kan forbedre bruken til kommende endringsprosesser. Der empirien viser at det oppstod en del diskusjoner og uenigheter på gulvet under implementeringen, er vår oppfatning at superbrukerne også kunne fått et ansvar her. Sett opp mot teorien om endringsagenter, er dette ofte en del av endringsagenters oppgaver i tillegg til å bistå med det systemtekniske. Studien viser også at enkelte ansatte opplevde at de ikke trengte like mange superbrukere som de hadde. I tilfellet rundt superbrukere mener vi at ASKO med fordel kan fokusere på det Amundsen (2023) utreder om rutiner og strukturer for endring, og selv utvikle et styringssett på hvordan superbrukere skal benyttes og velges ut til kommende endringsprosesser.

Studien viser en klar tendens til at kommunikasjonen mellom ulike deler av organisasjonen og mellom ledere og ansatte ikke har vært god nok gjennom hele implementeringsprosessen av DRIVE, og flere respondenter understreker hvordan dette har påvirket de ansattes motivasjon underveis. Prosci (2023) beskriver hvordan manglende informasjon og dårlig kommunikasjon kan føre til tap i motivasjon hos ansatte, og hvordan dette fort medfører kostnader for orga-

nisasjonen. Empirien viser at de ansattes reaksjon på endring utviklet seg underveis, hvor de blant annet opplevde resignasjon. Dette er noe Lietuva (2009) beskriver som når ansatte er imot endringen og ikke føler at de får så mye ut av den, men at de likevel arbeider for å få den til å lykkes grunnet at det oppleves som “minste motstands vei.”

Funnene viser også at enkelte ansatte opplevde en reaksjon som Connell og Waring (2002) omtaler som BOHICA. Her beskriver ansatte at de ved mindre systemendringer ikke hadde mye motivasjon til å lære seg disse og jobbe med dem, da de visste at det veldig snart ville komme flere endringer som de ikke opplevde tilførte noe bedre til systemet, men også enkelte ganger ble gode funksjoner fjernet. Vi oppfatter at dette også henger sammen med kommunikasjonen på tvers av bedriftene og organisasjonen, og muligheten for å gi tilbakemeldinger til prosjektgruppen og de som utviklet systemet. Vi ser utifra dette som sannsynlig at det Amundsen (2023) beskriver rundt viktigheten av strukturer og rutiner, kunne ha hjulpet på å holde de ansatte mer positive til endringen. Gode tilbakemeldings- og kommunikasjonssystem kunne ha hjulpet utviklere og ledere til å vite hva de skulle ha forbedret, og de ansatte hadde trolig følt seg mer hørt og opplevd en forbedring i arbeidshverdagen gjennom dette.

Resultat av endringen

Det er tydelig at resultatet av endringen har gitt økt kompetanse hos sjåførene, særlig når det gjelder geografisk kompetanse. Dette er både som et resultat av endringen, men også et krav til dynamisk planlegging da sjåfører må kunne forholde seg til større geografiske områder og flere kunder, sammenlignet med statisk ruteplanlegging. På en annen side har det samme kravet om økt geografisk kunnskap gjort det vanskeligere å ansette sommervikarer, da det i praksis er strengere krav til erfaring nå, enn det var før endringen. I lys av boken om endringskapasitet av Meyer og Stensaker (2011) kan vi kategorisere disse eksemplene som en økning og en reduksjon i de ikke-kvantifiserbare kostnadene.

Funnene viser også at det nye systemet gir en bedre kontroll på varestrøm og leveranser som beskrives som veldig positivt hvis det brukes på rett måte. På en annen side rapporterer flere sjåfører og ledere at de dynamiske rutene kan være ulogiske. De er ofte mer effektive på papiret, men kan gi stor variasjon i tidsvinduet for leveransen, som kan være negativt for kundene. Dette kan igjen gi både en økning eller reduksjon i de ikke-kvantifiserbare kostnadene (Meyer og Stensaker, 2011). Det ser likevel ut til å være stor enighet i at de kvantifiserbare kostnadene har blitt redusert som et resultat av endringen. Det er færre lastebiler og sjåfører for hver leveranse,

og antall kjørte km har blitt redusert. Det nye systemet kommer også med flere fordeler rundt avvikling av ferier og avspaseringer, fordi det er lettere å planlegge dager frem i tid med dynamiske ruter. Det nye systemet er også tidsbesparende for sjåførene ettersom de kan være mer fleksible og hvert kundebesøk går raskere, særlig etter den håndholdte terminalen “TX-Solo” ble implementert.

Til tross for alle fordelene med det nye systemet, tror noen av lederne i Rogaland og Midt-Norge at systemendringen ikke hadde blitt gjennomført hvis konsern var klar over hvilken gevinst de kom til å sitte igjen med. På en annen side er én leder i Midt-Norge fast bestemt på at de aldri har hatt så gode tall på tidsvindu, leveringspresisjon og fyllgraden på bilene, som var oppe i 95% i Mars 2023.

6 Konklusjon

I det følgende kapittelet vil vi trekke inn studiens viktigste funn og deres betydning for å besvare forskningsspørsmålene og konkludere avhandlingens overordnede problemstilling.

6.1 Hva er fremmende og hemmende faktorer under planlegging og implementering av endringsprosjekter i logistikkbransjen?

Planleggingsfasen legger grunnlag og retning for endringsprosjektet og vår analyse har vist at det er flere fremmende faktorer som kan fasilitere for endring. Vi har til dels vist at et klart og tydelig behov for endringen oppleves som en fremmende faktor da det øker forståelse for endringen og kan redusere motstand, noe som er i tråd med teorien (Meyer og Stensaker, 2011). Det er dermed viktig å kommunisere behovet for endring på en god måte og vise hvordan prosjektet vil løse dette. Involvering av ansatte ved selektiv inkludering under planleggingen har vist seg å være et kostnadsbesparende tiltak som stemmer overens med teorien (Meyer og Stensaker, 2011). Dette er med forbehold at den selektive inkluderingen fører til at riktig kompetanse blir inkludert på rett tid, da det motsatte kan være hemmende for prosjektets utvikling. Stegvis utrulling av endring oppleves også som positiv i den grad at endringen kan være mer kontrollert og føre til mindre overtid og reaksjoner, ved å tillate overkapasitet. På en annen side kan stegvis utrulling være hemmende da overkapasitet vil medføre et høyere ressursbruk. Det vil dermed være et høyere krav til god kommunikasjon og tilbakemelding under stegvis utrulling, for å redusere tiden mellom stegene og holde kostnadene nede.

Våre funn peker på at overgangen fra planleggingen til implementeringen er den mest krevende fasen i endringsprosjektet. Heldigvis kan opplæring være en god fasilitator i forkant av implementeringen, da en grundig opplæring kan redusere overtid og frustrasjon i perioden. Superbrukere har også vist seg å være et nyttig verktøy for å gjøre opp for mangler i opplæringen, og det har medvirket til en bedre opplevelse av endringen. Det har også vist seg å være særlig fremmende at superbrukerne var interne ansatte som allerede hadde gode relasjoner i selskapet da det støtter opp med kulturelle vaner og skaper eierskap til endringen. Funnene viser også at en sterk kultur kan tilrettelegge for intern opplæring mellom ansatte, ved at de hjelper og lærer opp hverandre når det er nødvendig.

Når det gjelder hemmende faktorer, kan motstand fra ansatte være en stor utfordring. Slike reaksjoner kan ofte reduseres ved å gjøre fremmende faktorer slik som å skape nødvendighet for

endring eller øke eierskap til endring ved å involvere ansatte. Hvis det likevel skapes motstand er det viktig å identifisere kilden til motstanden og prøve å adressere den på en konstruktiv måte, for eksempel ved å vise handlekraft. Det er dermed viktig at ledere og ledelsen er interessert og involvert i endringen da, dårlig kommunikasjon og manglende støtte kan føre til at endringsprosjektet mislykkes.

Revitalisering har vist seg å kunne være et godt virkemiddel for å gjeninnføre en endring som har stoppet opp eller gått tilbake. Først og fremst synes dette å komme av forbedringer som har blitt gjort i systemet. Det viser seg også å være svært effektivt hvis tilrettelegging for lærdom er til stede, slik at prosjektgruppen aktivt kan benytte tilegnet kunnskap.

6.2 Hvilken opplevd erfaring har ansatte og ledere som følge av endringen?

På den positive siden har endringen ført til økt kompetanse blant sjåførene, særlig når det gjelder geografisk kompetanse. Det nye systemet har gitt bedre kontroll på varestrøm og leveranser, og har redusert de kvantifiserbare kostnadene ved å benytte færre lastebiler og sjåfører per leveranse, samt redusere antall kjørte kilometer. Videre har implementeringen av det håndholdte terminalsystemet "TX-SOLO" resultert i tidsbesparelser for sjåførene. Dette ble understreket ytterligere av at ASKO Midt-Norge aldri hadde hatt så gode tall på tidsvindu, leveringspresisjon og fyllgraden på bilene som de hadde i mars 2023.

Studien viser at ansatte og ledere i ASKO har opplevd endringsprosessen som både utfordrende og lærerik. Det blir tydelig at tilrettelegging for gode læringsprosesser, både individuelt og organisatorisk, er avgjørende for å oppnå positive erfaringer med endring. Selv om det var til dels frustrasjon og konflikter under implementeringen av det nye systemet, viser funnene at erfaringer fra prosessen har blitt trukket ut og resultert i lærdom.

Våre funn viser at den mest negative erfaringen gjelder bedriftens kommunikasjon rundt endringsprosessen. De ansatte opplevde at kommunikasjonen, implikasjoner ved endringen og forståelsen av hvorfor endringen var nødvendig, kunne ha vært bedre. Mangelen på strukturerte tilbakemeldingssystemer og formelle kommunikasjonskanaler på tvers av organisasjonen bidro til en oppfattelse av at informasjon kunne forsvinne, og resulterte i et overdrevet negativt bilde av implementeringsprosessen. Dette kan redusere organisasjonens evne til å tilegne og nyttiggjøre lærdom, som videre reduserer endringskapasitet. Derfor understrekes behovet for å

etablere effektive kommunikasjonskanaler, som sikrer at informasjon om endringer er nøyaktig og tilgjengelig for alle berørte parter.

Det er viktig å notere at denne læringsprosessen ikke var uniform på tvers av de ulike delene i organisasjonen. Tidligere erfaringer fra endringsprosesser har nemlig blitt brukt på forskjellige måter i de ulike delene av organisasjonen. Dette kan til dels forklare den ulike graden av utfordringer og frustrasjon i selskapene. Videre indikerer funnene at de ansattes tidligere erfaringer med endringer i sammenheng med bedriftens overordnede struktur, kan føre til suboptimalisering. Dette kan redusere viljen til å være pilot i fremtidige endringsprosesser, som kan redusere endringskapasiteten til organisasjonen.

Samlet sett viser studien at endring er en prosess som innebærer både utfordringer og muligheter for læring. Ved å ta hensyn til de erfaringene som er gjort, og ved å fokusere på bedre kommunikasjon, ledelse og konflikthåndtering, kan bedrifter forbedre deres evne til å gjennomføre vellykkede endringer i fremtiden. Dette kan bidra til en mer positiv opplevelse for både ansatte og ledere, og forbedre organisasjonens evne til å tilpasse seg og vokse i et stadig endrende bedriftsmarked. For å maksimere fordelene og minimere negative konsekvenser i fremtidige endringer, vil det være avgjørende for ASKO å utvikle mer effektive kommunikasjonsstrategier, vurdere sin organisasjonsstruktur, og utnytte erfaring som ansatte og ledere tilegner seg ved endringsprosesser. Slik kan de øke sin endringskapasitet mot fremtidige endringer.

6.3 Refleksjoner knyttet til problemstilling

Ettersom forskningsspørsmålene våre avgrensner oppgavens overordnede problemstilling har vi valgt å inkludere funn som ikke faller innunder noen av dem. Flere av funnene våre støtter oppunder effektiviteten av måtene ledelsen kan utvikle endringskapasitet på, vist i figur 6.1. Våre funn viser at utvikling av endringsressurser, midlertidig øking av ressurser og frigjøring av ressurser er virkemidler som er svært tydelige og effektive, noe som kan forklare den hyppige bruken. Det ser likevel ut som at læring og lærdom er noe som fremmer endring og er viktig å ta med seg for å opprettholde og bygge endringskapasiteten. Større organisasjoner kan særlig dra nytte av lærdom ved å tilrettelegge for en kultur som aktivt tilegner seg og deler lærdom innad i organisasjonen, da flere selskap må finne løsninger på lignende problemer.

6.4 Avsluttende kommentarer

I dette kapittelet vil vi komme med avsluttende kommentarer om oppgavens begrensninger og praktiske og teoretiske implikasjoner, før vi avslutter med en anbefaling for videre forskning.

6.4.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Analysen bidrar til den eksisterende teorien om organisatorisk endring ved å identifisere flere fremmede faktorer som kan fasilitere endringsprosesser, blant annet behovet for klar kommunikasjon om formålet med endringen, og viktigheten av å involvere ansatte på rett tidspunkt og i riktig grad (Meyer og Stensaker, 2011).

Denne studien bekrefter også tidligere teorier om den kritiske rollen kommunikasjon og ledelse spiller i endringsprosessen. Dette ble illustrert i ASKO sin endringsprosess, hvor manglende kommunikasjon og støtte fra ledelsen ble identifisert som en potensiell kilde til motstand mot endring. Vår analyse av superbrukerens rolle under implementeringsfasen gir et teoretisk bidrag ved å understreke betydningen av forankring i kultur og eierskap til endringen. Videre viser studien at endringsprosesser ikke er uniforme over hele organisasjonen, men kan variere i henhold til forskjellige kontekstuelle faktorer.

Oppgaven bygger videre på teorien til Meyer og Stensaker (2011) ved å avdekke viktigheten av organisasjonskulturens evne til å tilrettelegge for og nyttiggjøre seg av lærdom. Utvikling av kultur blir dermed en av fire måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på, illustrert i Figur 6.1, da lærdom er essensielt for å bygge endringskapasitet. Dette bygger dermed videre på Berge (2012) sin figur (2.5).

Vår forskning gir praktiske råd til organisasjoner som planlegger å implementere endringer. Først og fremst vil dette være relevant for vår casebedrift ved fremtidig oppbygging av endringskapasitet. Det har vist seg å være viktig å kommunisere et tydelig behov for endring for å øke forståelse og redusere motstand. Dette inkluderer å vise hvordan det planlagte prosjektet vil løse eksisterende problemer. For planlegging anbefaler vi bruk av selektiv inkludering for å balansere kostnader og fordeler. Dette krever en nøye vurdering av hvilken kompetanse som skal inkluderes, og på hvilket tidspunkt.

Når det gjelder implementering, er opplæring og overkapasitet kritisk for å redusere overtid og frustrasjon. Superbrukere kan være et nyttig verktøy for å kompensere for mangler i opplæringen, med det burde ikke være en erstatning for god opplæring. Involvering av interne ansatte,



Figur 6.1: Fire måter ledelsen kan utvikle endringskapasitet på. ((Berge, 2012) modifisert iht. våre funn.)

for eksempel i form av superbrukere, har også vist seg å være fordelaktig da det drar nytte av tidligere etablerte relasjoner i organisasjonen, som opprettholder vaner (Hennestad, 2012).

Ved opplevd motstand mot endring er det viktig å identifisere kilden og prøve å adressere den på en konstruktiv måte. Ved å tydelig vise at problemer blir adressert, kan motstanden reduseres i form av tillit. Dette krever aktiv involvering fra ledelsen og ledere for å være et effektivt virkemiddel i endringsprosjekter. Avslutningsvis anbefales det å utarbeide effektive kommunikasjonskanaler for å sikre at informasjon om endringer er nøyaktig og tilgjengelig for alle involverte parter.

6.4.2 Begrensninger

Først og fremst kunne antallet respondenter i studien ha vært høyere. Selv om dataene samlet fra de 11 respondentene har gitt verdifull innsikt, kunne et større utvalg fra samme organisasjon gitt oss et enda bredere perspektiv. Antallet kan også ha noe å si for hvorvidt opplevelsen innad i de ulike selskapene er representativt for organisasjonen i sin helhet, men vi mener vår nøye seleksjon av respondenter gir grunn til å tro at innsiktene er representative for selve prosjektet. Studier av flere endringsprosjekt kunne også vært gjennomført. Hvis slike studier hadde produsert lignende resultater ville de ha styrket våre funn.

Oppgaven har også vært preget av en tidsramme som har begrenset omfanget og innskrenket muligheten for mer omfattende forskning. Det er i tillegg klart at vår mangel på erfaring med kvalitativ forskning også har vært en begrensning til oppgaven. Videre kan vår beslutning om å delvis anonymisere respondentenes rolle i tråd med etiske standarder begrense oppgaven ytterligere. Dette har redusert nyanser i datamaterialet som videre begrenser muligheten til å analysere på bakgrunn av de ulike hierarkiske nivåene og rollene i organisasjonen.

6.4.3 Videre forskning

Gjennom denne masteroppgaven har vi fått en forståelse for hvordan organisasjoner i logistikkbransjen utfører endringer og kan utvikle endringskapasitet, basert på ASKO som casebedrift. Vi har identifisert nøkkelfaktorer for vellykkede endringsprosesser og understreket betydningen av effektive kommunikasjonskanaler og lederskap. Det er likevel viktig å merke seg at forskningen vi har utført bare utgjør en liten del av et større bilde. Det er flere aspekter som enda ikke er utforsket, i tillegg til begrensningene ved oppgaven, som videre forskning kan ta for seg.

For å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene nærmere, kan fremtidige studier utvide sin rekkevidde til å inkludere andre organisasjoner i logistikkbransjen. Det kan være spesielt interessant å sammenligne hvordan endringskapasiteten er bygget opp i små og mellomstore organisasjoner, sammenlignet med større organisasjoner som ASKO.

Et annet interessant område for videre forskning er påvirkningen organisasjonskulturen har på endringskapasitet. Kulturen i en organisasjon kan enten være en fasilitator for endring, eller en hindring, avhengig av dens egenskaper og medlemmenes holdninger. I vår studie har vi vurdert kulturens betydning til en viss grad, men vi har ikke dypdykket i dens innvirkning på endringsprosesser og lærdom i organisasjoner. Dette er et aspekt som kan være av stor betydning og er en faktor som bør undersøkes nærmere.

I tillegg til disse retningene for videre forskning, foreslår vi også at fremtidig forskning vurderer bruk av flere forskningsmetoder for å samle inn data. Selv om case-studien har gitt oss verdifull innsikt, var det vanskelig å få en omfattende forståelse av organisasjonskulturens betydning for utvikling av endringskapasitet ved bruk av semistrukturerte intervjuer alene. Videre kan for eksempel observasjonsstudier være nyttige, spesielt hvis de utføres under et aktivt endringsprosjekt. Dette kan gi forskerne mulighet til å se endringsprosesser i aksjon, og observere direkte hvordan kulturen i en organisasjon påvirker prosessen.

Referanser

- Amundsen, Jan Sverre (2023). *Hvordan lykkes med endringsledelse?* URL: <https://www.gyldendal.no/faglitteratur/arbeidsliv/fagartikler/endringsledelse-dette-maa-du-som-leder-tenke-paa-for-aa-lykkes/> (sjekket 13. mai 2023).
- Anderson, Philip (4. nov. 1990). “Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change”. URL: [https://www.edegan.com/pdfs/Anderson%20Tushman%20\(1990\)%20-%20Technological%20Discontinuities%20and%20Dominant%20Designs.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Anderson%20Tushman%20(1990)%20-%20Technological%20Discontinuities%20and%20Dominant%20Designs.pdf).
- B. Meyer, Christine (11. mar. 2019). *Skal alle være med?* NHH. URL: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2019/mars/skal-alle-vare-med/> (sjekket 21. mar. 2023).
- Badawi, Amgad (1. mai 2016). “The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework”. I: *International Journal of Project Management* 34.4, s. 761–778. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.05.005. (Sjekket 20. mar. 2023).
- Bell, Emma, Alan Bryman og Bill Harley (2022). *Business research methods*. Bd. 6. Oxford University Press.
- Berge, Olav (19. apr. 2012). *Endringskapasitet Inger Stensaker, NHH*. URL: <https://slideplayer.no/slide/2046103/> (sjekket 16. mar. 2023).
- Bhagwati, Jagdish N (1982). “Directly Unproductive, Profit-seeking (DUP) Activities”. I: *Columbian Law School*.
- Bryman, Alan (2016). *Social research methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, Kim S og Robert E Quinn (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*.
- Connell, Julia og Peter Waring (nov. 2002). “The BOHICA syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives?” I: *Strategic Change* 11.7. Publisher: John Wiley & Sons, Inc., s. 347–356. DOI: 10.1002/jsc.610. URL: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17073580&site=ehost-live> (sjekket 16. mai 2023).
- Cummings, Stephen, Todd Bridgman og Kenneth G Brown (1. jan. 2016). “Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management”. I: *Human Relations* 69.1. Publisher: SAGE Publications Ltd, s. 33–60. DOI: 10.1177/0018726715577707. URL: <https://doi.org/10.1177/0018726715577707> (sjekket 14. feb. 2023).

- DIG2100 (27. feb. 2020). *Hva er Disruptiv endring? Er det positiv eller negativt?* DIG2100 (2103). URL: <https://dig2100.no/hva-er-disruptiv-endring-er-det-positiv-eller-negativt/> (sjekket 15. feb. 2023).
- Finansdepartementet (10. feb. 2015). *NOU 2015: 1*. Regjeringen.no. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/> (sjekket 16. mai 2023).
- Folkestad, Sigrid (7. mar. 2016). *For mye inkludering*. NHH. URL: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2007/juni/for-mye-inkludering/> (sjekket 21. mar. 2023).
- Forskningsetikk.no (10. feb. 2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Forskningsetikk. URL: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/> (sjekket 21. feb. 2023).
- Greenwood, Davydd J. (1. jul. 1997). "Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice". I: *ILR Review* 50.4. Publisher: Sage Publications, Inc., s. 701–703. URL: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=00197939&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA19649154&sid=googleScholar&linkaccess=abs> (sjekket 12. mai 2023).
- Hansen, Tore (13. apr. 2022). *inkrementalisme*. I: *Store norske leksikon*. URL: <http://snl.no/inkrementalisme> (sjekket 15. feb. 2023).
- Helstrup, Tore (23. jan. 2023). *Stanley Milgram*. I: *Store norske leksikon*. URL: http://snl.no/Stanley_Milgram (sjekket 21. feb. 2023).
- Hennestad, Bjørn (2012). *Endringsledelse og sticky culture - Magma*. URL: <https://old.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture> (sjekket 8. feb. 2023).
- Jacobsen, Dag I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bd. 4. CAPPELEN DAMM AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2018). *Organizational Change and Change Management*. 1. utg. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bd. 5. Fagbokforlaget.
- Jones, Marius (7. apr. 2021). *Formelle strukturer bidrar til suksess*. NHH. URL: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/april/strukturer-og-prosesser-i-en-startup/> (sjekket 13. mai 2023).
- Judson, Arnold S (1991). "Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change". I.

- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 1. utg. Fagbokforlaget.
- Kontochristos, Inger Lise (9. nov. 2019). *Rutiner som skaper suksess*. URL: <https://www.ledernytt.no/rutiner-som-skaper-suksess.6166452-349910.html> (sjekket 13. mai 2023).
- Kotter, John P (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". I.
- Kotter, John P og Dan S Cohen (2002). "The Heart of Change". I.
- Lietuva, Bite (2009). "Forms of Expression of Employee Loyalty". I: *Siaukuai University*, s. 86–93. URL: <file:///C:/Users/Bruker/Downloads/6107656.pdf> (sjekket 8. mar. 2023).
- Lutkevich, Ben (jun. 2022). *What is resource allocation?* CIO. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/resource-allocation> (sjekket 21. mar. 2023).
- Meyer, Christine B. og Inger G. Stensaker (2011). *Endringskapasitet*. 1. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Olaussen, Jon Olaf (2023). *Vitenskapsteori*. TMET410 Kvalitativ og kvantitativ metode. URL: <https://ntnu.blackboard.com> (sjekket 15. feb. 2023).
- Orion (2023). *Annonsørinnhold: 6 tips som gjør at du lykkes bedre med endringsprosesser*. E24. URL: <http://e24.no/betalt-innhold/bak-tallene/6-tips-som-gjoer-at-du-lykkes-bedre-med-endringsprosesser/24152077> (sjekket 13. mai 2023).
- Prosci (2023). *Cost-Benefit Analysis of Change Management*. Prosci. URL: <https://www.prosci.com/resources/articles/cost-benefit-analysis-change-management> (sjekket 22. feb. 2023).
- Robinson, Harry (10. jul. 2019). *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson> (sjekket 20. mar. 2023).
- Ruvio, Ayalla, Zehava Rosenblatt og Rachel Hertz-Lazarowitz (2010). "Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations". I: *The Leadership Quarterly* 21.1, s. 144–158.
- RVTS (2023). *Hva er en endringsagent?* Endringsagenter. URL: <https://www.endringsagenter.no/hva-er-en-endringsagent/> (sjekket 12. mai 2023).
- Sagberg, Ingvild (26. apr. 2021). *endringsledelse*. I: *Store norske leksikon*. URL: <https://snl.no/endringsledelse> (sjekket 19. mai 2023).

- Sagberg, Ingvild (25. jan. 2023). *organisasjonskultur*. I: *Store norske leksikon*. URL: <http://snl.no/organisasjonskultur> (sjekket 8. feb. 2023).
- Sander, Kjetil (17. des. 2020). *Endringskapasitet*. URL: <https://estudie.no/endringskapasitet/> (sjekket 16. feb. 2023).
- Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Bd. 3.
- Schiefloe, Per (28. mar. 2022). "Forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer". I: s. 41–54. ISBN: 978-82-690521-0-7. URL: https://www.researchgate.net/profile/Per-Schiefloe/publication/359508872_Forutsetninger_for_a_lykkes_med_organisasjonsendringer/links/62419b1f7931cc7ccf001481/Forutsetninger-for-a-lykkes-med-organisasjonsendringer.pdf.
- Self, Dennis R og Mike Schraeder (2009). "Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance". I: *Leadership & Organization development journal*.
- Sharma, Vivek (23. sep. 2021a). *Dette bør du vite om endringsledelse*. Visma Blogg. URL: <https://www.visma.no/blogg/dette-bor-du-vite-om-endringsledelse/> (sjekket 19. mai 2023).
- (11. nov. 2021b). *Kjenner du din bedrifts endringskapasitet?* Visma Blogg. URL: <https://www.visma.no/blogg/kjenner-du-din-bedrifts-endringskapasitet/> (sjekket 16. feb. 2023).
- Sirkin, Harold L., Perry Keenan og Alan Jackson (1. okt. 2005). "The Hard Side of Change Management". I: *Harvard Business Review*. Section: Change management. URL: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management> (sjekket 22. feb. 2023).
- Soleng, Sverre (29. mai 2007). "Hvordan påvirker organisasjonsstruktur endringskapasitet?" I: URL: <https://core.ac.uk/reader/30828310> (sjekket 14. feb. 2023).
- Stensaker, Inger mfl. (16. okt. 2002). "Når endringer tar overhånd". I: 16.2. Publisher: Universitetsforlaget, s. 13–25. DOI: 10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02. URL: <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02> (sjekket 19. mai 2023).
- Sticos (3. apr. 2019). *Slik bør du som leder håndtere omstilling og endring på arbeidsplassen*. Ledernytt. URL: <https://www.ledernytt.no//slik-boer-du-som-leder-haandtere-omstilling-og-endring-paa-arbeidsplassen.6210776-123879.html> (sjekket 9. mar. 2023).

- Stouten, Jeroen, Denise M Rousseau og David De Cremer (2018). “Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures”. I: *Academy of Management Annals* 12.2, s. 752–788.
- Tardi, Carla (19. nov. 2020). *Excess Capacity Definition, Causes, Impact, Example*. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/excesscapacity.asp> (sjekket 22. mar. 2023).
- The Mind Tools Content Team (7. mar. 2023). *The Change Curve Rebranded Video*. MindTools. URL: <https://content.jwplatform.com/previews/bpkPyon6-5WSyalpf> (sjekket 7. mar. 2023).
- Tjora, Aksel (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Bd. 4. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Transport, NHO Logistikk og (2023). *RAPPORT 2/ 2022 Samfunnsnytte av logistikk- og transportbransjen*. URL: https://www.nholt.no/siteassets/dokumenter/rapport-2-2022-nholt-samfunnsnytte-logistikk--og-transport_final_.pdf (sjekket 19. mai 2023).
- Velasquez, Diane L. (2013). *Library Management 101: A Practical Guide*. Bd. 1. ALA Editions.
- Virtanen, Marianna mfl. (1. jun. 2005). “Temporary employment and health: a review”. I: *International Journal of Epidemiology* 34.3, s. 610–622. DOI: 10.1093/ije/dyi024. URL: <https://doi.org/10.1093/ije/dyi024> (sjekket 23. mar. 2023).
- Visma (25. jun. 2018). *Effektiv ressursallokering– hvordan lykkes med prosjektarbeid!* Visma Community. URL: <https://community.visma.com/t5/Nyheter-i-Visma-Severa/Effektiv-ressursallokering-hvordan-lykkes-med-prosjektarbeid/ba-p/151205> (sjekket 20. mar. 2023).
- Zhang, Xiaomeng og Kathryn M Bartol (2010). “Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”. I: *Academy of management journal* 53.1, s. 107–128.

A Intervjuguide sjåfører

Ansatte

Intervjuguide

Masteroppgave: “Hvordan bygger organisasjoner i logistikkbransjen endringskapasitet på ansatt- ledelses- og organisasjonsnivå.

Jonas Aasland og Fridtjof Leganger

Innledning

Intervjuet vi skal avholde er i sammenheng med vår masteroppgave i ledelse av teknologi ved NTNU i Trondheim. Formålet med intervjuet er å undersøke hvordan organisasjoner i logistikkbransjen styrker sine evner til å håndtere endringer i fremtiden, på ulike nivå i organisasjonen. I dette tilfellet har vi valgt ASKO som case-bedrift.

I anledning intervjuet ønsker vi å gjennomføre lydopptak av samtalen. Lydopptaket blir kun benyttet for å sikre at du som respondent blir korrekt gjengitt og at potensielt viktige detaljer ikke uteblir. Det vil også gjøre det lettere for oss å holde fokus på samtalen istedenfor å notere. Samtykker du til lydopptak og gjennomføring av intervju? Samtykket kan trekkes tilbake når som helst og eventuelle lydopptak vil bli slettet senest 26. Mai.

Hvis du ønsker å gå tilbake til et tidligere spørsmål eller tilføye noe underveis i intervjuet, så gjerne gjør det.

Har du noen spørsmål?

Bakgrunnsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din jobb i ASKO?
 - a. Hvor lenge har du jobbet i ASKO?
 - b. Har du jobbet i noen andre avdelinger i ASKO?
 - c. Har du hatt noen andre stillinger i ASKO?

Opplevelse av DRIVE

Kan du fortelle litt om DRIVE prosjektet?

2. Hva tenkte du første gang du fikk høre om DRIVE prosjektet?
 - a. hvorfor ble DRIVE implementert? (Nødvendig?)
 - b. Når ble du informert?
 - c. Husker du hva oppfatningen til de andre var? (ansatte)
 - i. Endret du/dine kolleger oppfatning av endringen underveis/etter (eks. etter 2019)? (motstand-lojalt f.eks)
3. Kan du fortelle litt om eventuelle forberedelser dere hadde før DRIVE ble implementert?
 - a. Fikk dere informasjon på forhånd? Opplæring?
 - b. Ble dere tildelt mål dere skulle nå underveis?
 - i. Laget en handlingsplan med markerte milepæler og delprosjekter (prosjektorganisering)?
4. Hvordan var kommunikasjonen med dine nærmeste ledere gjennom prosessen?
 - a. Hadde du eller andre ansatte forslag/kommentarer/tilbakemeldinger til ledere underveis?
 - b. Opplevde du at du/dere ble hørt basert på tilbakemeldingene? Hvis ja, har du noen eksempler?
 - c. Opplevde du tilstrekkelig med informasjon underveis?
 - i. F.eks. på hvorfor endringen skjedde og hvordan dere lå an underveis
5. Hadde du noen spesifikke oppgaver i implementeringen av DRIVE prosjektet?
6. Kan du fortelle litt om tiden etter DRIVE ble implementert
 - a. Fokus på å holde endringen og ikke skli tilbake til tidligere løsninger eller arbeidsmetoder?
 - b. Formulerte ledelsen prosjektets gevinst til dere?
 - i. Opplevde du dette som en gevinst for deg?
 - c. Hvilke andre utfordringer har dere møtt på underveis?
 - i. **HVIS SJÅFØR: Tanker rundt tidsvindu i tilknytning til dynamiske leveranser?**
 - d. Noen form for gjennomgang og vurdering for å ta med seg lærdom videre (bygge endringskapasitet)
 - i. F.eks spørreskjema eller lignende?
 - e. Ble dere og prosjektet evaluert etter ferdigstillelse?
7. Kan du fortelle litt om hvilke andre utfordringer dere har møtt på underveis, og hvilke erfaringer dere vil ta med i møte med fremtidige endringer som ansatte?
 - a. Økt overtid
 - b. Fokuset bort fra andre viktige ting, hvilke?

- c. Vanskelige prioriteringer, valg knyttet til dette?
8. Har du noen tanker på hva avdelingen er blitt bedre på, og hva kan dere gjøre annerledes neste gang?
- a. Hvordan var balansen mellom det å gjennomføre endringen og den daglige driften?
 - i. Overtid, vikarer, sykefravær osv.
 - b. Opplevde du tap i form av produktivitet?
 - i. (endringstrette ledere/ansatte, utskifting av ledere, redusert arbeidsinnsats)
 - ii. Vanskeligere oppgaver?
 - c. Mener du DRIVE-prosjektet har oppnådd gevinst for ASKO?
9. Kan du fortelle litt om rutiner, praksis og kultur knyttet til endringer i ASKO?
- a. Før og etter implementeringen av DRIVE
 - b. Nye rutiner på plass for å håndtere kommende og parallelle endringer
 - c. Styrket kultur som gjør at dere er bedre forberedt
10. Hva er dere er blitt bedre på og hva kan dere gjøre annerledes neste gang som ansatte
- a. Ansatte har blitt vant med endring og ser kontinuerlig endring som naturlig
 - i. endringsdyktige og bedre forberedt dersom ny endring er på gang
 - ii. rutiner for endring vil være på plass
 - iii. kultur for endringer oppleves som styrket og vil være en fordel neste gang
 - b. eller endringstrett og vil være skeptisk og nølende
 - i. økt overtid, andre problemer
 - ii. eventuelt noen er positive og noen er skeptiske til å motta neste endring
11. Hva tenker du om DRIVE prosjektet nå?

Avsluttende del

Er det noe du har kommet på underveis, eller ønsker å si før vi runder av?

Hvordan synes du det var å gjennomføre intervjuet?

Har du noen tilbakemeldinger til oss? Positivt eller negativt?

Forklare veien videre:

Da var intervjuet ferdig. Videre skal vi benytte svarene fra intervjuene for å undersøke hvordan ASKO bygger endringskapasitet på ulike nivåer i organisasjonen, som vi sa innledningsvis. Da vil vi se om det er noen gjennomgående besvarelser fra de vi har intervjuet som kan være nyttig for å besvare problemstillingen vår.

Det kan være nødvendig å stille noen korte oppfølgingsspørsmål ved en senere anledning, er dette noe du kunne hjulpet med? Hvordan ønsker du at vi skal kontakte deg?

Vi ønsker å gi en stor takk for at du stilte til intervju, vi setter veldig pris på det.

B Intervjuguide ledere

Ledere

Intervjuguide

Masteroppgave: “Hvordan bygger organisasjoner i logistikkbransjen endringskapasitet på ansatt- ledelses- og organisasjonsnivå.

Jonas Aasland og Fridtjof Leganger

Innledning

Intervjuet vi skal avholde er i sammenheng med vår masteroppgave i ledelse av teknologi ved NTNU i Trondheim. Formålet med intervjuet er å undersøke hvordan organisasjoner i logistikkbransjen styrker sine evner til å håndtere endringer i fremtiden, på ulike nivå i organisasjonen. I dette tilfellet har vi valgt ASKO som case-bedrift.

I anledning intervjuet ønsker vi å gjennomføre lydopptak av samtalen. Lydopptaket blir kun benyttet for å sikre at du som respondent blir korrekt gjengitt og at potensielt viktige detaljer ikke uteblir. Det vil også gjøre det lettere for oss å holde fokus på samtalen istedenfor å notere. Samtykker du til lydopptak og gjennomføring av intervju? Samtykket kan trekkes tilbake når som helst og eventuelle lydopptak vil bli slettet senest 26. Mai.

Hvis du ønsker å gå tilbake til et tidligere spørsmål eller tilføye noe underveis i intervjuet, så gjerne gjør det.

Har du noen spørsmål?

Bakgrunnsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din jobb i ASKO?
 - a. Hvor lenge har du jobbet i ASKO?
 - b. Har du jobbet i noen andre avdelinger i ASKO?
 - c. Har du hatt noen andre stillinger i ASKO?

Opplevelse av DRIVE

Kan du fortelle litt om DRIVE prosjektet?

2. Hva tenkte du første gang du fikk høre om DRIVE prosjektet?
 - a. hvorfor ble DRIVE implementert? (Nødvendig?)
 - b. Når ble du informert?
 - c. Husker du hva oppfatningen til de andre var? (ansatte)
 - i. Merket du endring i ansattes reaksjonsmønstre etter hvert? (motstand-lojalt f.eks)

3. Kan du fortelle litt om eventuelle forberedelser dere hadde før DRIVE ble implementert?
 - a. Fikk dere informasjon på forhånd? Opplæring?
 - b. Styringsverktøy for prosessen?
 - i. Laget en handlingsplan med markerte milepæler og delprosjekter (prosjektorganisering)?

4. Hvordan arbeidet ledelsen gjennom prosessen?
 - a. Ble det lagt en plan
 - i. Overordnet nivå
 - ii. Operasjonelt nivå?
 - iii. Sammen med partene?
 - b. Hvis dere måtte gjennomføre noen endringer underveis, har du noen eksempler?
 - c. Fokus på informasjonsflyt videre ut i organisasjonen?
 - i. Fokus på å kommunisere gevinst eller på en annen måte bygge eierskap til endringen blant de ansatte?

5. Kan du fortelle om din rolle for implementering av DRIVE prosjektet?
 - a. Hadde du som leder noen spesifikke oppgaver under prosjektet?
 - b. Kan du huske noen tiltak for å skape økt motivasjon blant de ansatte?
 - i. Synliggjøring at endringen er nødvendig
 - ii. Lettelse i arbeidsoppgaver
 - c. hadde du eller tildelte du noe ansvar for opplæring av de ansatte?
 - d. Hadde du ansvar for videreformidling til andre?

6. Kan du fortelle litt om tiden etter DRIVE ble implementert -
 - a. Fokus på å holde endringen og ikke skli tilbake til tidligere løsninger eller arbeidsmetoder?
 - b. Fokus på å kommunisere gevinst for å bygge eierskap?
 - c. Hvilke andre utfordringer har dere møtt på underveis?
 - d. Noen form for gjennomgang og vurdering for å ta med seg lærdom videre (bygge endringskapasitet)
 - e. Evaluering av de ansatte

7. Kan du fortelle litt om hvilke andre utfordringer dere har møtt på underveis, og hvilke erfaringer dere vil ta med i møte med fremtidige endringer som ledere?
 - a. Økt overtid
 - b. fokuset bort fra andre viktige ting, hvilke?
 - c. Vanskelige prioriteringer, valg knyttet til dette?

8. Hva er organisasjonen i sin helhet blitt bedre på og hva kan dere gjøre annerledes neste gang?
 - a. Hvordan var balansen mellom det å gjennomføre endringen og den daglige driften?
 - b. Hvordan var fordelingen av ressurser og tid i dette prosjektet (balansen?)?
 - c. Har dere observert tap i form av produktivitet
 - i. (endringstrette ledere/ansatte, utskifting av ledere, redusert arbeidsinnsats)
 - d. Tap i effektivitet
 - i. (redusert fokus på kundene, annet alt ettersom hvordan de tolker effektivitet?)
 - e. Hvis noe tap, har det blitt overvunnet slik organisasjonen er kommet på et normalt nivå, på hvilken måte
 - f. Har man hentet ut gevinst ut av DRIVE, hvilke(n)

9. Kan du fortelle litt om rutiner, praksis og kultur knyttet til endringer i ASKO?
 - a. Før og etter implementeringen av DRIVE
 - b. Nye rutiner på plass for å håndtere kommende og parallelle endringer
 - c. Styrket kultur som gjør at dere er bedre forberedt

10. Hva tenker du om DRIVE prosjektet nå?

Avsluttende del

Er det noe du har kommet på underveis, eller ønsker å si før vi runder av?

Hvordan synes du det var å gjennomføre intervjuet?

Har du noen tilbakemeldinger til oss? Positivt eller negativt?

Forklare veien videre:

Da var intervjuet ferdig. Videre skal vi benytte svarene fra intervjuene for å undersøke hvordan ASKO bygger endringskapasitet på ulike nivåer i organisasjonen, som vi sa innledningsvis. Da vil vi se om det er noen gjennomgående besvarelser fra de vi har intervjuet som kan være nyttig for å besvare problemstillingen vår.

Det kan være nødvendig å stille noen korte oppfølgingsspørsmål ved en senere anledning, er dette noe du kunne hjelpet med? Hvordan ønsker du at vi skal kontakte deg?

Vi ønsker å gi en stor takk for at du stilte til intervju, vi setter veldig pris på det.

C Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet Endringskapasitet: En case-studie av ASKO

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ASKO bygger endringskapasitet gjennom sine prosjekter, og hva ASKO og fagmiljøet kan lære av dette. I samtykkeskjemaet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet skal undersøke endringskapasitet i perspektivet til ledere, mellomledere og sjåførere i ASKO. Særlig er tiltak forbundet med DRIVE prosjektet til ASKO av interesse i endringsledelseperspektiv. Undersøkelsen er en del av en masteroppgave i teknologiledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir bedt om å delta fordi du er sjåfør, leder eller mellomleder i ASKO, og du har blitt ansett som et relevant intervjuobjekt av vår kontaktperson.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du ønsker å delta vil vi gjennomføre enten et fysisk, digitalt eller telefonintervju. Det vil kun samles inn opplysninger rundt din stilling. Det vil bli gjort lydopptak for transkribering av intervju. Intervjuet vil ta ca. 30-60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller velger å trekke deg senere. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentene som gjennomfører undersøkelsen og veileder som vil ha tilgang til dine opplysninger.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes? Prosjektet vil etter planen avsluttes i løpet av sommeren 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger, samt lydopptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med NTNU Handelshøyskolen ved:

- Masterstudent: Fridtjof Leganger, fridtjle@stud.ntnu.no, 90587560
- Masterstuden: Jonas Aasland, jonas.aasland99@gmail.com, 41341902
- Veileder: Ekatarina S. Bjørnåli, ekatarina.bjornali@ntnu.no, 73412035
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, Thomas.helgesen@ntnu.no, 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Veileder:
Ekatarina S. Bjørnåli

Studenter:
Fridtjof Leganger, Jonas Aasland

Samtykkeerklæring

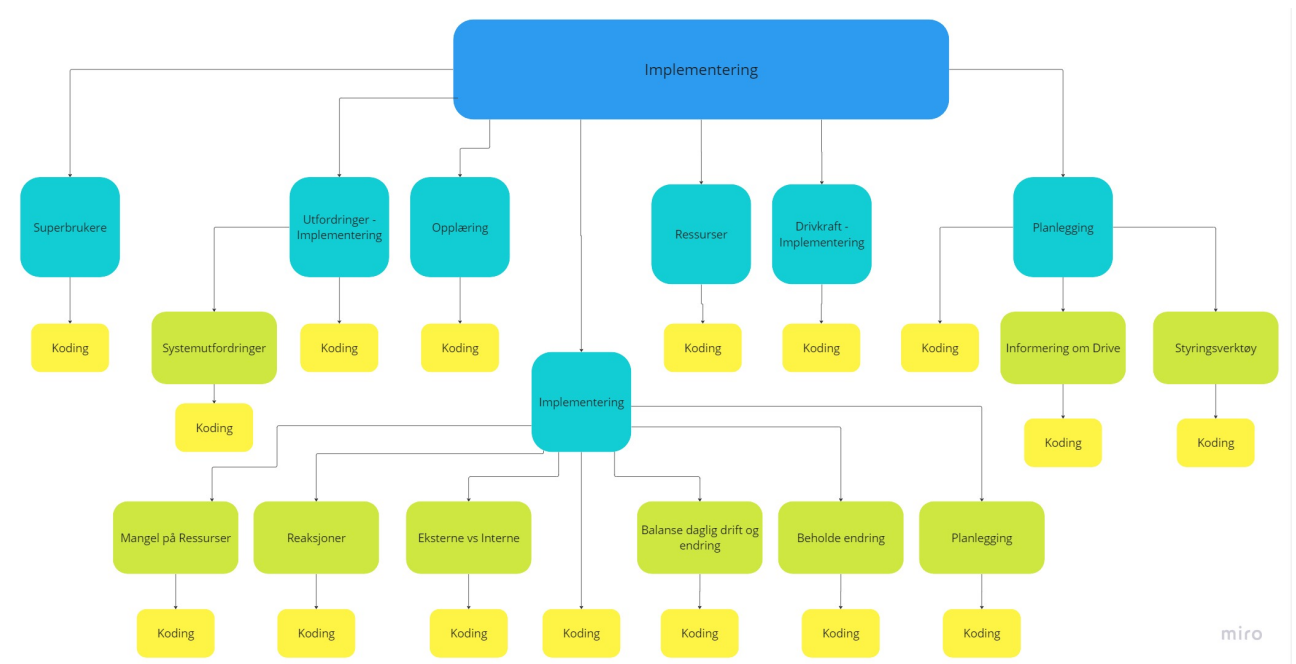
Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Endringskapasitet: en case-studie av ASKO*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

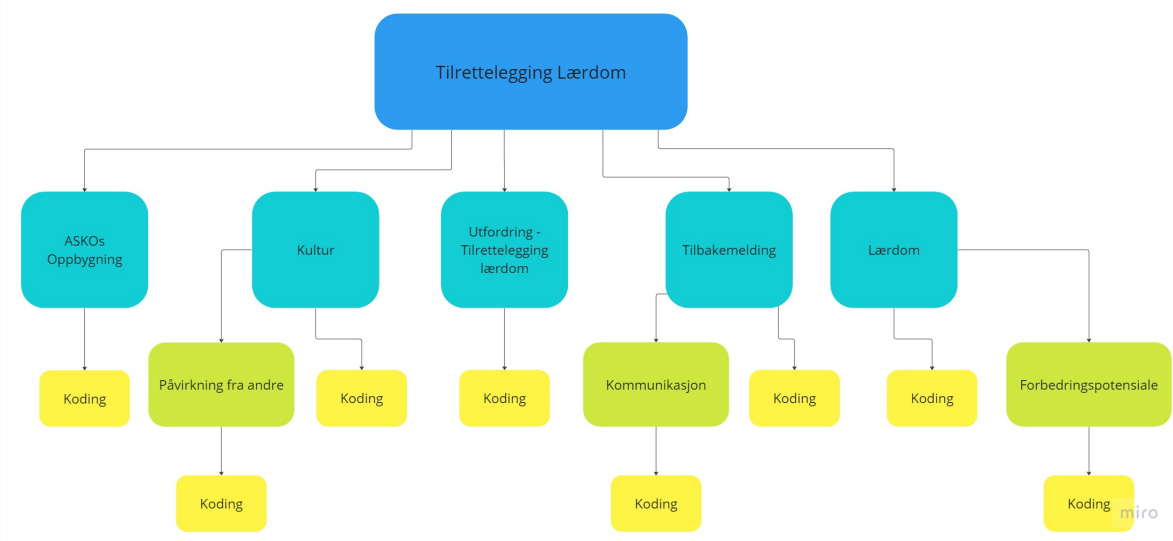
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

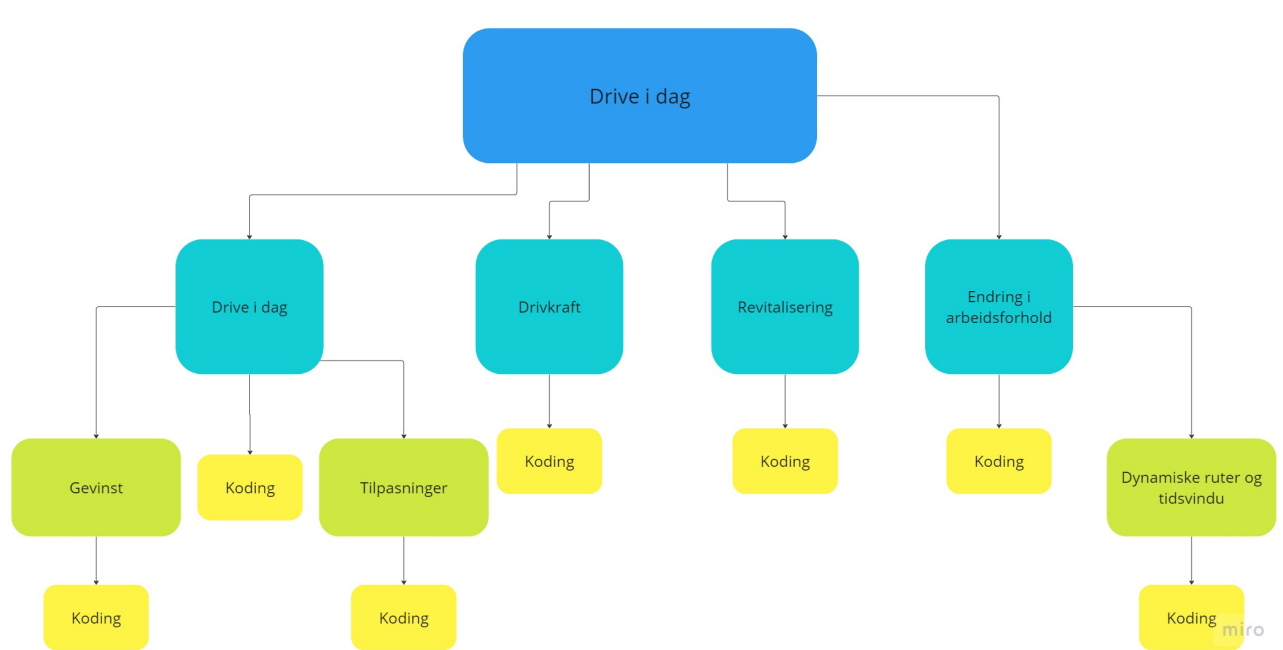
D Kategorisering av data



Inndelingsstruktur - Implementering

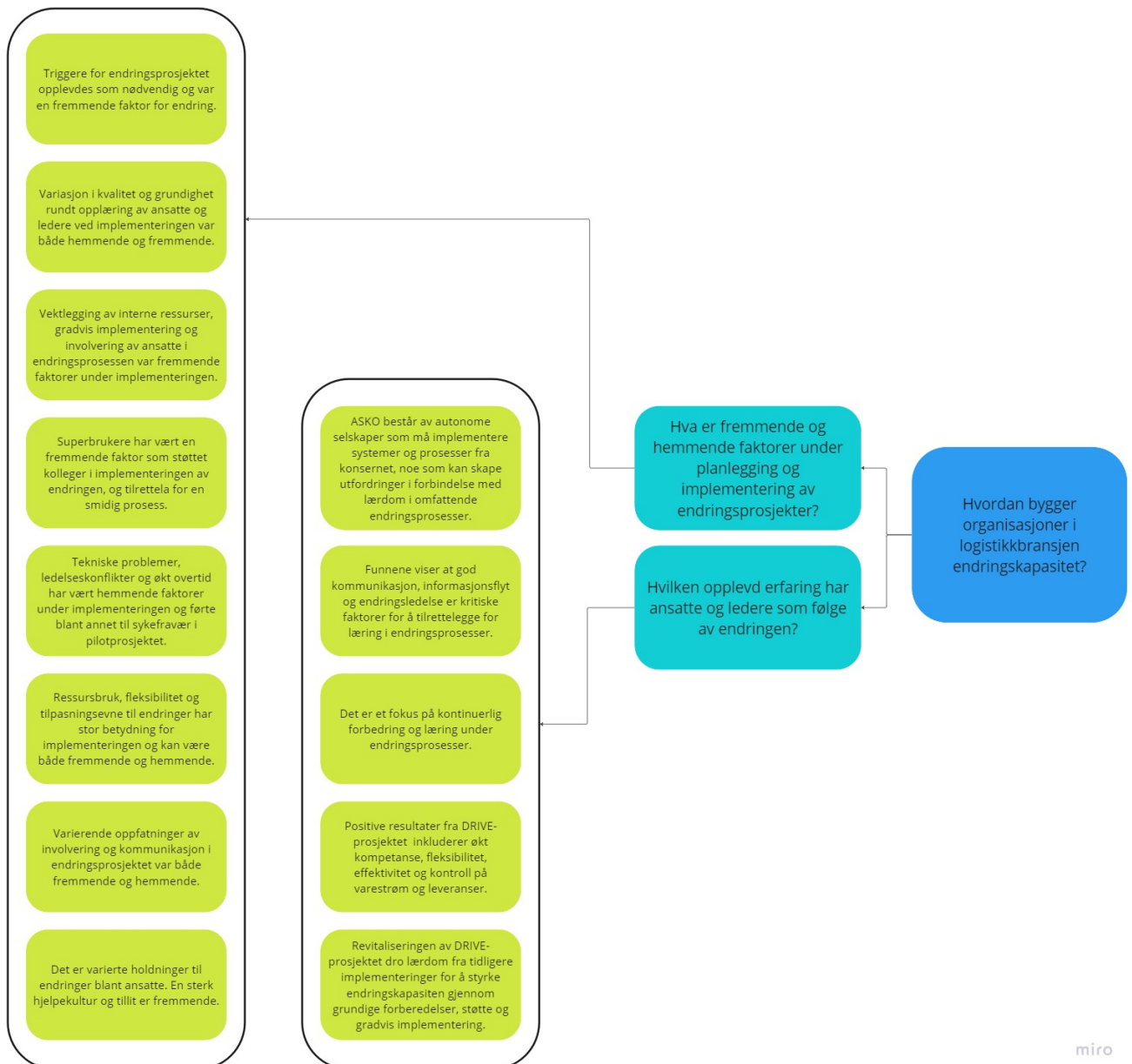


Inndelingsstruktur - Tilrettelegging av lærdom



Inndelingsstruktur - DRIVE i dag

E Oppsummering empiri



miro

