



Universitetet  
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:

**Industriell økonomi**  
*/ Materialteknologi og prosjektledelse*

Vårsemesteret, 2015

Åpen / Konfidensiell

Forfatter:

**Henrik Thingbø**

(signatur forfatter)

Fagansvarlig: **Frank Asche**

Veileder(e): **Gunnar Vestbøstad**

Tittel på masteroppgaven:

**Innføring og bruk av oppdragsrutiner i et teknisk rådgivningsfirma**

Engelsk tittel:

**Implementation and use of project routines in a technical consultancy firm**

Studiepoeng: **30**

Emneord:

**Endringsledelse**  
**Effektivisering**  
**Rutiner**  
**BIM**

Sidetall: **44**

+ vedlegg: **2**

**Stavanger, 15. juni 2015**

## Forord

Etter å ha jobbet en stund som konsulent innen byggeteknikk, og samarbeidet med forskjellige kollegaer på ulike prosjekter ble jeg overrasket over hvor stor forskjell det var mellom måtene folk jobbet på. Det var derfor interessant å dykke ned i dette for å finne ut om disse forskjellene har noen effekt på produktiviteten. Det har jeg brukt det siste halve året på, og rapporten som du nå er i gang med å lese inneholder resultatene fra denne undersøkelsen.

Gjennom hele prosessen har jeg fått tips og veiledning fra kollegaer som har hjulpet meg til å spisse oppgaven. En særlig takk til min veileder Gunnar Vestbøstad som har vist stor interesse for undersøkelsen, hjulpet meg med å finne aktuelle tema, potensielle intervjuobjekter og rettleiding underveis i oppgaven. Jeg hadde heller ikke fått noen oppgave hvis ikke elleve av mine kollegaer hadde vært interesserte i å bruke noe av sin travle hverdag på å bli intervjuet. Takk til dem, og til firmaet som har gitt meg muligheten til å utføre undersøkelsen.

Jeg vil også sende en stor takk til min veileder på Universitetet i Stavanger, Frank Asche, som har geleidet meg sikkert gjennom denne prosessen. Jeg har satt pris på de avbalanserte, ærlige og direkte veiledningene jeg har fått. Selv om han også har vært opphavet til mye frustrasjon, har han hele tiden beroliget meg med at vi skulle komme godt i mål.

Også takk til Jorunn Kvåle som delte sine erfaringer i forbindelse med endringsprosesser, og tipset meg om en rekke gode kilder til relevant bakgrunnsinformasjon.

Sist men ikke minst vil jeg takke min kone som har holdt ut med økt arbeidsbyrde, redusert oppmerksomhet, og en til tider frustrert mann. Samtidig har hun gitt meg nødvendige spark bak og gode tips til rapportskrivningen.

## Sammendrag

Samfunnet er i konstant utvikling, og organisasjoner må jevnlig endre seg for å opprettholde konkurranseevnen. Det utvikles hele tiden nye og mer effektive verktøyer og metoder til å utføre organisasjoners oppgaver på, og disse benyttes i en variert grad. Den varierte bruken av disse er grunnlaget for dette studiet.

Oppgaven tok utgangspunkt i et av Norges største flerfaglige konsulentfirma med sin primære virksomhet innen samfunnsplanlegging og prosjektering i Norge. De leverer tjenester til alt fra små private byggherrer til store private utbyggere og offentlige byggherrer som Avinor, Jernbaneverket og Statens vegvesen.

Mye av konsulentenes hverdag innebærer tegning, beregning og utarbeidelse av rapporter. I tegneprosessen benytter organisasjonen seg av BygningsInformasjonsModellering (BIM) som har mye potensial til å effektivisere oppdragsgjennomføringen. I tillegg har konsulentene tilgang til oppdragsstyringsverktøy, beregningsprogrammer og erfaringsutvekslingsverktøy som benyttes i variert grad.

For å undersøke hvordan effektiviseringspotensialene ble utnyttet, ble det gjennomført en rekke semistrukturerte intervjuer med konsulenter på kontoret i Stavanger og på hovedkontoret. Tilbakemeldingene fra informantene ble heretter analysert opp mot relevant teori om endringsprosesser, endringsledelse og implementering.

Det ble gjennom denne prosessen oppdaget at de fleste av firmaets ansatte gir uttrykk for at de er tilfredse med dagens situasjon. Dette er ifølge Kotter (1995) en utfordring hvis en organisasjon vil innføre endringer, fordi det reduserer de ansattes behov og vilje for endring. Den andre utfordringen for organisasjonen er at ledelsen har lite fokus på oppfølging og bruk av rutinene. Dermed reduserer de også noe av muligheten til å styre endringsprosessene.

Som i mange andre firma opplever konsulentene at tid og økonomi er begrensede ressurser i de fleste oppdrag. Dermed er det lettere å benytte de rutinene man har kjennskap til, enn å bruke tid og ressurser på å lære seg nye.

## Innhold

Forord.....	2
Sammendrag .....	3
Innhold .....	4
Figurer .....	5
Tabeller.....	5
1 Introduksjon .....	6
1.1 Oppsummering i ordsky .....	7
2 Firmaet .....	8
3 Arbeidsrutiner og verktøy .....	11
3.1 BygningsInformasjonsModellering (BIM).....	11
3.1.1 Bruk av templater .....	12
3.1.2 Tilleggsapplikasjoner .....	13
3.1.3 Beregningsverktøy.....	13
3.1.4 Bruk av IT-avdelingen til effektivisering av BIM .....	14
3.2 Felles arkiveringsrutiner .....	14
3.3 Erfaringsutveksling, yammer og kompetansematrise.....	15
3.4 Oppdragsstyringsverktøy – ISY Prosjektplan.....	15
4 Teori.....	16
4.1 Hva er endring og endringsledelse? .....	16
4.2 Hvorfor gjennomføre endringer?.....	16
4.3 Motstand mot endring .....	16
4.4 Hva avgjør graden av motstand?.....	19
4.5 Hvorfor endringsforsøk ikke lykkes .....	20
5 Metode.....	24
5.1 Valg av metode.....	24
5.2 Intervjuguide .....	25
5.3 Pilotintervju .....	25

5.4	Gjennomføring av intervju .....	25
5.5	Valg av informanter .....	26
6	Resultat.....	29
7	Analyse .....	35
8	Konklusjon .....	40
9	Referanser .....	42
10	Vedlegg.....	45

## Figurer

Figur 1	Visuell fremstilling av rapportens innhold i en ordsky .....	7
Figur 2	Oppdragsfordeling basert på antall og honorar (Firma1, 2015) .....	9
Figur 3	Prinsippskisse av organisasjonskart (Firma1, 2015).....	9
Figur 4	BIM - Fra digital modell til virkelighet, Statoil Fornebu (a-lab, 2010) .....	11
Figur 5	Eksempel på kollisjonskontroll i BIM modell (Firma1, 2015) .....	12
Figur 6	Nøyaktighet ved bruk av integral i forhold til søylediagram .....	14
Figur 7	Hva er endringsledelse? (Ida, 2014) .....	16
Figur 8	Opplysninger om informantene .....	27

## Tabeller

Tabell 1	Åtte steg for å endre en organisasjon, egen oversettelse (Kotter, 1995).....	20
----------	--	----

# 1 Introduksjon

I dagens samfunn må alle organisasjoner endre og utvikle seg for å forbli konkurransedyktige og kunne tilfredsstille kundene sine (Price&Chahal, 2006). En vellykket endringsprosess stiller krav til både ledelsen og medarbeiderne i en organisasjon. Denne rapporten undersøker et konsulentfirma sine utfordringer med endringsprosesser i forbindelse med innføring og bruk av rutiner. I selskapet finnes det en mengde rutiner som benyttes i varierende grad, og med varierende kvalitet.

Ved å utnytte disse rutinene ytterligere kan firmaet oppnå bedre effektivitet og kvalitet på arbeidet. Denne rapporten fokuserer på hva som kan være årsakene til at disse effektiviseringspotensialene ikke utnyttes i større grad.

Firmaet som skal undersøkes er en av Norges største, flerfaglige rådgiverbedrifter med tjenester rettet mot samfunnsplanlegging og prosjektering (Firma1, 2015). De har kontorer over hele landet og har vokst mye de siste årene gjennom oppkjøp og ansettelser.

Det er valgt å undersøke denne organisasjonen fordi det ble oppdaget forskjeller i konsulentenes praksis ved oppdragsgjennomføringen på kontoret i Stavanger. Det er derfor interessant å finne ut hvorfor organisasjonen ikke benytter seg av flere retningslinjer for å sikre lik og effektiv oppdragsgjennomføring og -leveranser. Firmaet har tilgang til en rekke verktøy og metoder som kan effektivisere oppdragsgjennomføringen med blant annet arkiveringsstruktur, erfaringsutveksling og oppdragsstyring. I tillegg har organisasjonen mulighet for mer effektiv oppdragsgjennomføring ved bedre utnyttelse av innholdet i BIM-modellen, og mer effektiv bruk av modelleringsverktøyene.

For å finne bakgrunnen for dette blir en rekke konsulenter i organisasjonen i Stavanger intervjuet. Det benyttes semistrukturerte intervjuer, da dette åpner for å stille oppfølgingsspørsmål og oppklarings spørsmål underveis i intervjuet. Det gir en fleksibel intervjuform hvor informantens interesser og holdninger er med på å styre hvilken informasjon som kommer ut av de enkelte intervjuene. For å finne ut om denne praksisen hovedsakelig er gjeldende for Stavangerkontoret, vil informanter fra hovedkontoret også inngå i intervjurunden. Dermed vil rapporten ha et sammenligningsgrunnlag, som kan vise om dette er utfordringer som gjelder spesielt for Stavangerkontoret, eller om det også finnes andre steder i firmaet.

Det er gjort mange undersøkelser og utarbeidet mye litteratur omkring endringsledelse og implementering. Det gjelder alt fra hvilke psykologiske reaksjoner og holdninger et endringsforsøk kan møte hos de ansatte, nødvendigheten av oppfølging og ledelse underveis, til hvilken rolle timing og kompleksitet av endringen spiller. Denne rapporten vil benytte et utvalg av all den tilgjengelige litteraturen, som kan bidra til å granske årsaker og gi argumentasjon til disse aktuelle

endringsprosessene i dette konsulentfirmaet. Litteraturen og tidligere forskning deler erfaringer om hva som skal til for at endringsforsøk lykkes, hvilken motstand man kan forvente og hva som avgjør graden av denne motstanden. Det benyttes også erfaringer fra forskning basert på undersøkelse av endringsprosesser i over hundre organisasjoner, og analyse av hva som kjennetegnet de vellykkede og mislykkede endringsforsøkene. Dette gir en bakgrunnsforståelse for emnene, bidrar til å spisse de semistrukturerte intervjuene, samt til å analysere informasjonen fra intervjuene.

Til å styre de semistrukturerte intervjuene, og holde dem innenfor noen bestemte tema, utarbeides en intervjuguide, se vedlegg A. Temaene i intervjuguiden bestemmes på bakgrunn av forskningen som kan bidra til å besvare disse utfordringene. Forskningen gir også bakgrunnsinformasjon til å forstå informanten og stille relevante oppfølgings spørsmål underveis basert på informantens interesser, holdninger og reaksjoner. Mye av bakgrunnskunnskapen er underliggende kunnskap til gjennomføring av intervjuene, og forståelse av informantene, mens andre faktorer er til direkte bruk i utarbeidelse av intervjuguiden, og analyse av intervjuene.

Etter at intervjuene er gjennomført, blir informasjonen fra disse sammenlignet for å se om det finnes noen felles holdninger og meninger hos informantene. Informasjonen vil deretter bli analysert opp mot det som søkes besvart i denne oppgaven, basert på tidligere forskning og litteratur, for deretter å konkludere på de funnene som ble kartlagt gjennom intervjuene.

### 1.1 Oppsummering i ordschy

Rapportens innhold er visuelt fremstilt i en ordschy i Figur 1. En ordschy er en sammenstilling av ord. Denne viser de viktigste ordene som er benyttet i rapporten. Størrelsen på ordene er relativ til antallet ganger ordet benyttes (Ukjent, 2011). Ordschyen er utarbeidet ved bruk av wordle.net (Feinberg, 2013).



Figur 1 Visuelt fremstilling av rapportens innhold i en ordschy

## 2 Firmaet

I følgende avsnitt presenteres firmaet hvor undersøkelsen er utført. Av ulike hensyn er både firmaet og informantene anonymisert. Avsnittet er skrevet hovedsakelig på bakgrunn av informasjon fra firmaets hjemmeside.

Firmaet som skal under lupen er et norsk konsulentfirma med sin primære virksomhet innen samfunnsplanlegging og prosjektering (Firma1, 2015). Det er blant de største tverrfaglige rådgiverne i Norge, og er også aktive internasjonalt. Bygg og eiendom, industri, samferdsel, energi, olje og gass og IKT er bare noen av områdene hvor de leverer tjenester. Hovedkontoret er lokalisert på Østlandet, men firmaet består også av nærmere 50 kontorer fordelt over hele landet. De er etablert i alle de store norske byene med et variert tilbud av rådgivende tjenester. Selskapet hadde i 2013 en omsetning på i overkant av 3,5 milliarder NOK.

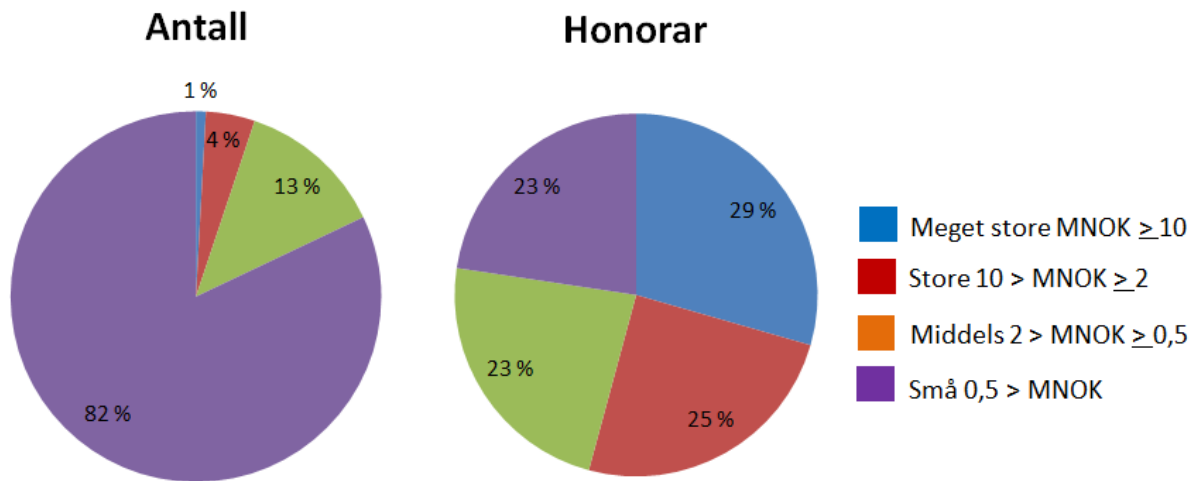
Historien til firmaet handler hovedsakelig om fusjonen av tre selskap, hvor det eldste av disse ble grunnlagt i 1929. De siste ti årene har firmaet vokst fra å telle omtrent 1000 ansatte, til i dag å være nærmere 3000 ansatte, hvor knapt en tredjedel av disse er ansatt i utlandet (Leksikon, 2009). Veksten skyldes i stor grad oppkjøp av en rekke firma i både inn- og utland, samt etablering av ny virksomhet og organisk vekst i form av ansettelser. Gjennom denne veksten har firmaet utvidet tjenestespekteret, kapasiteten og den geografiske tilstedeværelsen.

Selskapet har jobbet med internasjonale prosjekter i mer enn 150 land over de siste 50 årene. Som en av de fremste i verden innen blant annet vannkraftprosjektering, har de hatt samarbeid med en rekke norske selskaper internasjonalt. De har blant annet over lang tid bidratt til å bygge lokal infrastruktur i flere voksende økonomier (Firma1, 2015).

Utenfor Norden er selskapet etablert med datterselskaper i Afrika (Sør-Afrika og Mosambik), Asia (Filippinene, Laos, Thailand og Malaysia) og i Sør-Amerika (Chile og Peru) (Firma1, 2015). I tillegg etableres prosjektkontorer i andre geografiske områder ved behov. Den største virksomheten utenfor Norge er likevel datterselskapene i Sverige og Danmark.

Kundene som benytter seg av konsulentfirmaets tjenester varierer fra små private byggherrer, til store private utbyggere og offentlige byggherrer. I løpet av året er selskapet involvert i over 10 000 oppdrag, hvor de fleste av disse klassifiseres som små oppdrag. Figur 2 viser fordelingen av oppdrag basert på antall og honorar. Som det kan ses av figuren er omsetningen jevnt fordelt mellom de ulike segmentene, til tross for at de små oppdragene står for 80 % av det totale antall oppdrag, mens de store kun utgjør 1% av dette antallet.

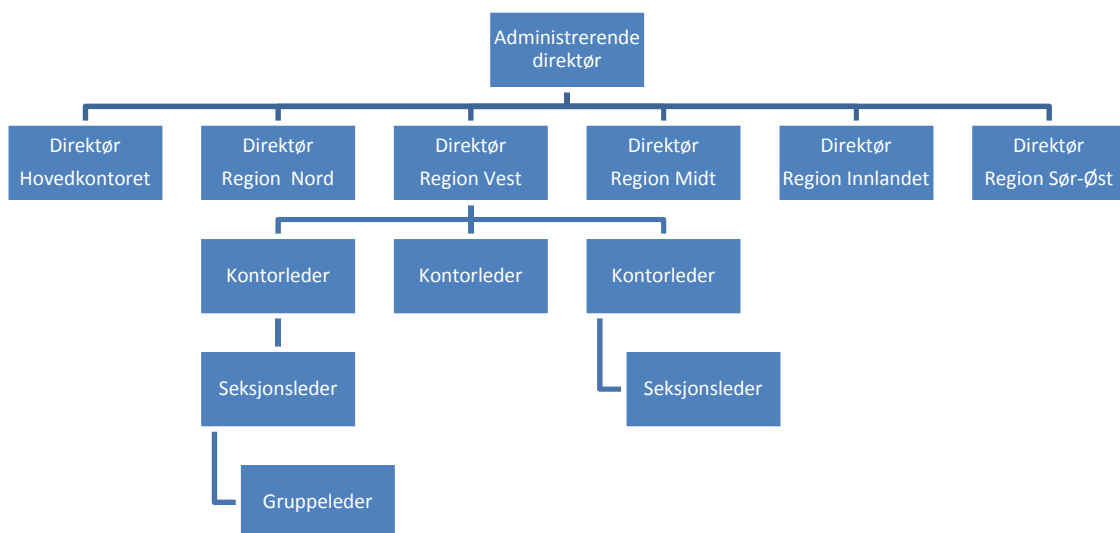




Figur 2 Oppdragsfordeling basert på antall og honorar (Firma1, 2015)

De store oppdragene er ofte for offentlige byggherrer som Statens vegvesen, Jernbaneverket og Avinor. Gjennom disse kundene har firmaet levert prosjekteringstjenester til flere store prosjekter i Norge i forbindelse med blant annet veier, broer, tunneller og flyplasser. Oppdragene varierer også mellom nybygg og rehabilitering eller utbygging av eksisterende bygg og anlegg.

Firmaet er en flat og desentralisert organisasjon med få ledd fra vanlig medarbeider til øverste leder. Organisasjonen (se prinsippskisse av organisasjonskart i Figur 3) er inndelt i seks regioner med hver sin regionsdirektør som styrer over en rekke kontorer. Hvert kontor har en kontorleder, og på de store kontorene er det ytterligere seksjonsledere, og i enkelte tilfeller gruppeledere.



Figur 3 Prinsippskisse av organisasjonskart (Firma1, 2015)

Kontorene som er i fokus i denne rapporten er kontoret i Stavanger og hovedkontoret. På hovedkontoret sitter det rundt 1000 ansatte. Det består av en rekke seksjoner med faglig kompetanse på forskjellige områder, i tillegg til administrasjon og HR-avdeling. De fleste av de

tyngste fagmiljøene finnes på hovedkontoret, og de andre kontorene benytter seg ofte av deres kompetanse. Det meste av intern kurskursvirksomhet, utarbeidelse av rutiner, prosedyrer, instruksjoner osv. styres også av hovedkontoret.

I Stavanger er antallet medarbeidere omtrent 100. Kontoret har kompetanse innen elektro, VVS og innemiljø, prosjektadministrasjon, brann- og byggeteknikk, miljø- og kommunalteknikk, vei og trafikk, samt plan og landskap. Kontoret er involvert i en rekke større og mindre prosjekter, hvor de fleste er lokalisert i området rundt Stavanger. Noen av de store prosjektene utføres i samarbeid med hovedkontoret.

Kontoret i Stavanger har de siste årene fått flere og flere tverrfaglige oppdrag. Det vil for eksempel si at et tilbud kan inneholde prosjektering av konstruksjonssikkerhet, elektriske installasjoner, VVS installasjoner og bygningsfysikk. Det blir derfor mer og mer viktig med et godt samarbeid på tvers av fagene og kontorene. Dette gjelder særlig i forhold til hovedkontoret som sitter på mye spisskompetanse som benyttes i tverrfaglige oppdrag, i tillegg til at de har avdelinger som bl.a. geoteknikk og bygningsfysikk som ikke finnes på kontoret i Stavanger.

For avdelingene som prosjekterer bygninger, anlegg og infrastruktur innebærer hverdagen mye tegning, beregning og utarbeidelse av rapporter. I tillegg skal de styre oppdragene, holde kontakten til kunden, og utarbeide nye tilbud. Til å utarbeide tegninger og beregninger blir det benyttet en rekke digitale verktøyer. Måten disse digitale verktøyene benyttes varierer fra avdeling til avdeling, og fra konsulent til konsulent. Noen er veldig dyktige til å bruke verktøyene effektivt og utnytte automatikken i programmene, mens andre benytter mer gammeldagse og manuelle metoder. Det samme gjelder for oppdragsstyring hvor noen konsulenter benytter manuelle regneark, mens andre benytter spesialtilpasset programvare. Variasjonen i bruk skyldes kunnskap, brukerferdigheter og personlige preferanser. Økt samarbeid på tvers av fagene stiller større krav til oppdragsstyringen og bruken av verktøy og rutiner på tvers av fagene, men det åpner også for muligheten til å effektivisere grenseflatene mellom fagene ved effektiv bruk av verktøyene.

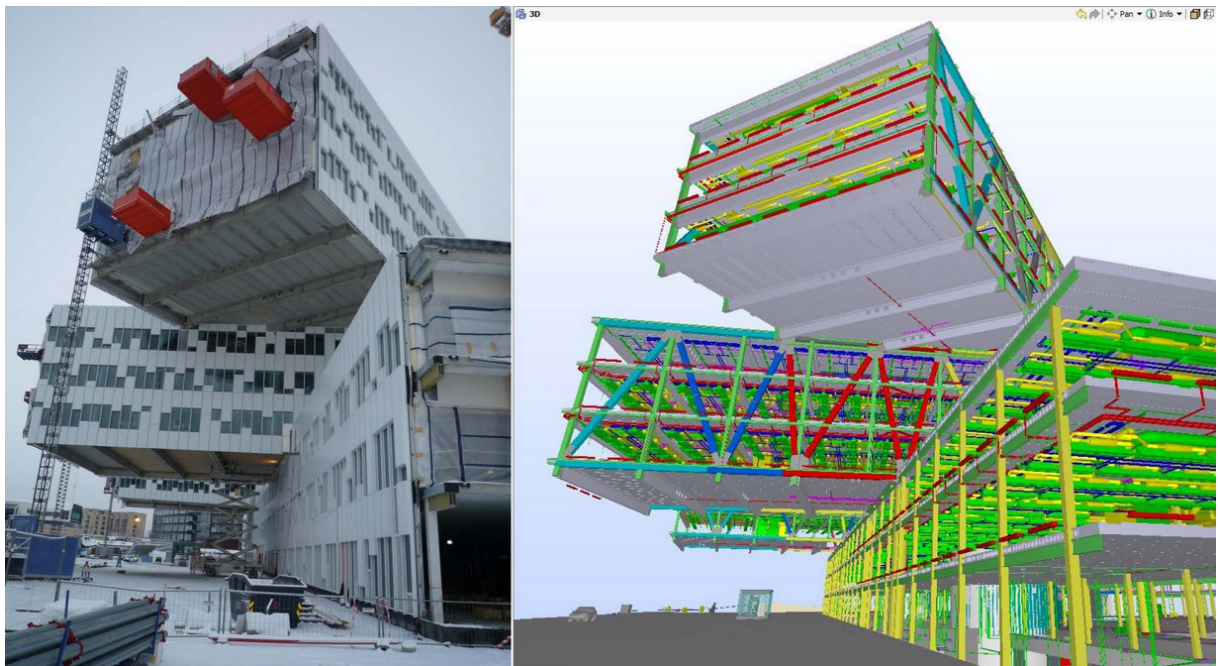
Firmaet har utarbeidet en rekke rutiner som kan øke effektiviteten, kvaliteten og bedre samarbeidet hvis de ble bedre utnyttet. I avsnittet under presenteres noen av de mulige effektiviseringspotensialene som ligger i disse rutinene og i bedre utnyttelse av verktøyene.

### 3 Arbeidsrutiner og verktøy

Dette avsnittet presenterer noen av de mulige effektiviseringspotensialene som firmaet har tilgang til. Dette gjelder i hovedsak bruk av verktøy og rutiner som enten er forsøkt innført, som blir brukt på en ineffektiv måte, eller som ikke er tatt i bruk enda.

#### 3.1 BygningsInformasjonsModellering (BIM)

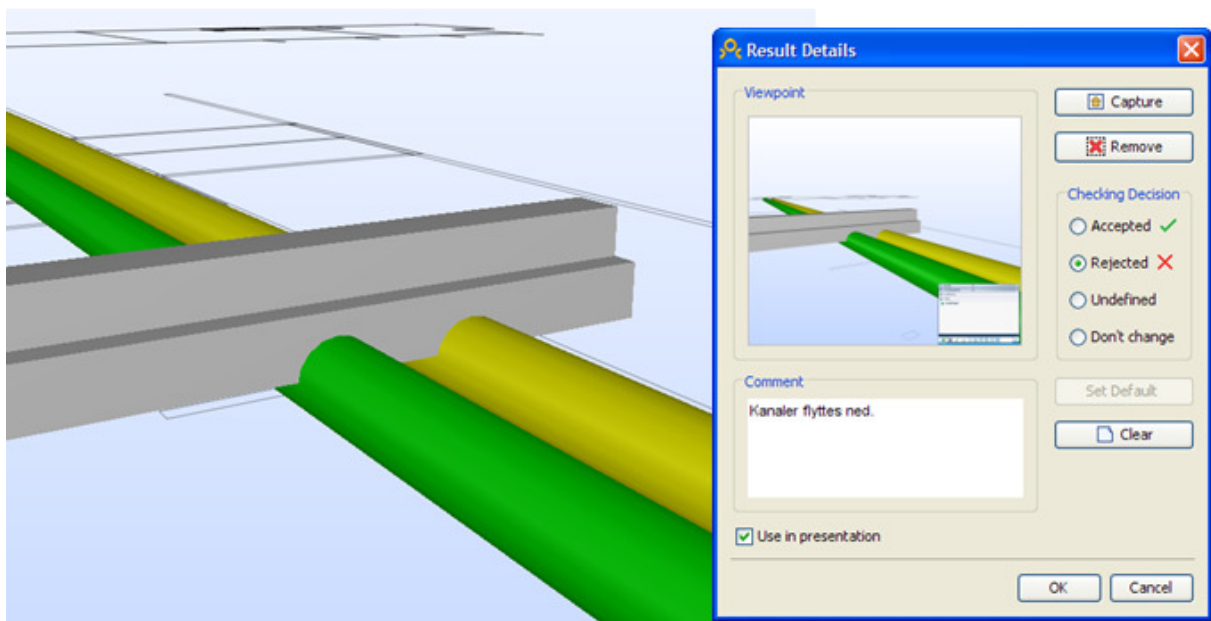
BIM står for Bygningsinformasjonsmodellering. Prinsippet er at selve bygget «bygges» digitalt før det blir til på byggeplassen (KruseSmith, 2015), se Figur 4. Bygget lages som en 3D modell som kan benyttes i alle faser av prosjektets livsløp, fra idefase og prosjekteringsfase til drift og vedlikehold. Modellen bygges opp av en stor mengde objekter som alle sammen inneholder informasjon om objektet. Derav l' en i BIM. Et eksempel på et objekt er en vegg. Veggene kan inneholde informasjoner som tykkelse, lengde, areal, volum, materialtype, overflatebehandling, farge, vekt, produsent osv.



Figur 4 BIM - Fra digital modell til virkelighet, Statoil Fornebu (a-lab, 2010)

I et tverrfaglig prosjekt vil de forskjellige fagene modellere sin leveranse i en 3D modell. Disse 3D modellene kan deretter samles i en felles 3D modell. Fordelen ved å kunne legge sammen 3D modeller fra forskjellige fag er mange. En av de store fordelene for byggherren er at en 3D modell hjelper med å visualisere bygget. Det gjør det enklere for byggherren å finne ut hva vedkommende faktisk er ute etter; om løsningene blir slik som byggherren hadde tenkt, om det er nok plass, om det ser pent ut og om det er i samsvar med de andre forventningene byggherren har til prosjektet. En annen stor fordel ved å ha prosjektet samlet i en felles 3D modell er at det er mulig å kjøre kollisjonskontroller mellom de forskjellige fagene, eller internt i hvert fag. På den måten vil man

oppdage kollisjoner før de kommer ut på byggeplassen. Det kan være rør som krysser hverandre, utsparinger i betongvegger som ikke er plassert samme sted som vindu, ventilasjonsrør som går gjennom betongvegger uten utsparing, kotehøyder som ikke passer sammen osv. Dette medfører derfor at feilene oppdages i det digitale bygget og lett kan endres, i stedet for at det skal løses på byggeplassen, som både er kostbart og tidkrevende. Figur 5 viser et eksempel på en kollisjon mellom en betongbjelke og to ventilasjonskanaler. Felles 3D modellering og kollisjonskontroller medfører et tettere samarbeid mellom konsulentene innen de forskjellige fagene, og effektiviserer prosjekteringsprosessen.



Figur 5 Eksempel på kollisjonskontroll i BIM modell (Firma1, 2015)

### 3.1.1 Bruk av templer

Konsulentfirmaet har en stor IT-avdeling som jobber med utvikling av spesialtilpasset programvare til byggebransjen. Disse har blant annet utviklet en rekke templer for de forskjellige programmene og fagene, som tilrettelegger for effektiv bruk av det enkelte verktøyet. En template er en mal, et ferdig oppsett med blant annet tegningsoppsett, tegningsliste, mengdelister og ferdige innstillinger for effektiv bruk av verktøyet. Templatene utarbeides av noen med kompetanse innen programmet og modelleringsprosessen.

Konsulentfirmaets leveranser inneholder ofte beskrivelser med mengdeuttak fra tegningene som entreprenørene benytter for å beregne pris på prosjektet. Mengdeuttakene kan gjelde antall kubikkmeter betong eller kvadratmeter forskaling, antall lysarmaturer av en gitt type, antall toalett kjerner, antall kvadratmeter asfalt osv. I en todimensjonal verden ville disse mengdene bestemmes manuelt ved oppmåling og optelling på tegninger, for så å lage noen manuelle lister.

Når det oppstår endringer i tegningene må vedkommende huske hvilke endringer som blir gjort, for så å rette opp i listene manuelt. Hvis et prosjekt benytter BIM vil det være mulig å produsere slike lister ved hjelp av et par tastetrykk, da modellen inneholder informasjon om samtlige objekter i modellen, og derfor enkelt kan summere disse. Når det oppstår endringer i modellen, vil disse automatisk bli oppdatert i listene. I templatene hos konsulentfirmaet ligger det en rekke slike lister.

Templaten inneholder også oppsett til en effektiv arbeidsmetode for selve oppbyggingen av modellene og produksjon av tegninger og lister. Systemet er utviklet for å øke overblikket, kvaliteten og effektiviteten. Samtidig sørger systemet for at modelleringsprosessen blir mer standardisert, slik at praksisen blir lik fra oppdrag til oppdrag i hele organisasjonen. Dette kan også være med på å gi mer ensformighet på tvers av BIM verktøyene.

### **3.1.2 Tilleggsapplikasjoner**

Ingen av dagens BIM verktøy fungerer perfekt. 3D prosjektering er fremdeles i sterk utvikling, og det kommer stadig nye oppdateringer av programvarene. I tillegg til de integrerte funksjonene i modelleringsverktøyene finnes det derfor en rekke tilleggsapplikasjoner som kan effektivisere prosessen ytterligere. Det finnes applikasjoner som inneholder bibliotek over ferdige objekter, effektive printoppsett, automatiske fabrikktegninger av f.eks. betongelementer eller fagverk i stål osv. Dette kan bidra til raskere modellering, og enklere fremstilling av det som konsulentene har beregnet.

### **3.1.3 Beregningsverktøy**

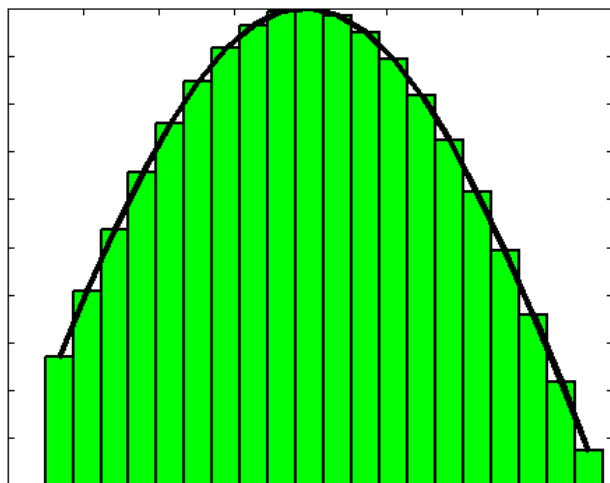
En stor del av ingeniørkonsulentenes jobb består i beregningsarbeid og dokumentasjon av dette. For lenge siden ble alle slike beregninger gjennomført manuelt ved håndberegninger på papir. I nyere tid har datamaskinen gjort det mulig å lage ferdige maler og regneark for rapporter og beregninger som har effektivisert prosessen.

Med dagens teknologi benytter flere og flere beregning ved hjelp av 3D modeller. På denne måten blir beregningene mer realistiske, og det er mulig å optimalisere beregningene mer enn tidligere. Noen modelleringsprogrammer har innebyggede beregningsmoduler til for eksempel dimensjonering av rør, mens andre beregninger krever egne 3D beregningsverktøy. De fleste av dagens beregningsverktøy kan kobles opp mot modelleringsverktøyene og automatisk overføre modellen seg i mellom, dermed slipper konsulentene å bygge modellen opp to ganger, både i modelleringsprogrammet og i beregningsprogrammet.

### 3.1.4 Bruk av IT-avdelingen til effektivisering av BIM

De fleste av dagens store firma har en IT – avdeling med helpdesk. Avdelingen hjelper de ansatte når de har små eller store problemer med datamaskinen og programvare. IT-avdelingen i dette konsulentfirmaet driver i tillegg med utvikling av spesialtilpasset programvare, og tilleggsapplikasjoner til blant annet modelleringsverktøyene. De utarbeider templatere, og forbedrer funksjoner i modelleringsverktøyene.

Mange av verktøyene har mangler i forbindelse med spesielle konstruksjoner, som for eksempel demninger. Problemet med demninger er at programmet ikke automatisk kan tilpasse betongkonstruksjonen til det omkringliggende terrenget, men at dette må utføres manuelt. Den manuelle metoden består i en tungvint prosess med å beskjære terrenget med mange små firkantede elementer. For å gjøre denne prosessen lettere, har derfor IT-avdelingen utviklet en egen applikasjon som gjør dette automatisk og nøyaktig ved et tastetrykk. Dette sparer konsulentene for mye tid, og applikasjonens forbedring i nøyaktighet tilsvarer bruken av integraler i stedet for søylediagram, se eksempel i Figur 6.



Figur 6 Nøyaktighet ved bruk av integral i forhold til søylediagram

IT - avdelingen har også kompetanse til å utvikle applikasjoner som automatisk utfører annet tidkrevende gjentakelsesarbeid, som for eksempel oppsett av tegninger, lister eller lignende som ikke allerede er mulig i modelleringsprogrammet. Tilleggsapplikasjonene og utvikling av spesialtilpasset programvare gjøres på bestilling fra ledelsen, eller direkte fra konsulentene.

## 3.2 Felles arkiveringsrutiner

Konsulentfirmaets arkiveringsrutiner er bygget opp med en fast hovedstruktur, men under denne åpner retningslinjene for mye kunstnerisk frihet. Det medfører at arkivering av dokumenter praktiseres forskjellig fra konsulent til konsulent. For hvert prosjekt skal derfor konsulentene sette

seg inn i hvordan rutinene for det gjeldende prosjektet praktiseres; hvordan dokumenter arkiveres, hvordan de navngis, hvor grunnlag fra andre fag finnes, samt merking av status på dokumentene. I tillegg brukes en variasjon av lagring på papir, på server og i mail.

Som alternativ til dette kan firmaet benytte strengere og mer standardiserte arkiveringsrutiner. Det kunne medført tidsbesparelser i form av bl.a. utvelgelse av system i starten av et prosjekt (samme hver gang), opplæring av nye medarbeidere på prosjektet (likt hver gang) og leting etter dokumenter (ligger samme sted hver gang). Hvis noen sentrale oppdragsmedarbeidere er syke, vil kollegaer lettere kunne svare på forespørslers og ferdiggjøre vedkommende sitt arbeid, fordi dokumenter og status på dokumenter er lett tilgjengelig.

### **3.3 Erfaringsutveksling, yammer og kompetansematrise**

Til å utveksle kompetanse og erfaringer har konsulentene tilgang til en rekke verktøy og plattformer. Det finnes ulike fagportaler med relevant faglig innhold og forum. Noen fagområder har utarbeidet kompetansematriser med opplysninger om hvilken grad av kompetanse de ulike konsulentene har på gitte områder, og de har tilgang til deletjenesten yammer. «Yammer er et privat sosialt nettverk som hjelper deg å komme i kontakt med de rette menneskene, dele informasjon på tvers av grupper og organisere arbeid rundt prosjekter. Det er bare kollegene dine som kan melde seg inn, så kommunikasjonen din på Yammer er sikker, og bare synlig for personer i organisasjonen din» (Microsoft, 2015).

### **3.4 Oppdragsstyringsverktøy – ISY Prosjektplan**

Tidligere ble all styring av økonomi og fremdrift i oppdrag utført manuelt på regneark, og praksisen samt kvaliteten varierte fra konsulent til konsulent. Dette kan nå gjennomføres ved bruk av et egnet oppdragsstyringsverktøy, ISY Prosjektplan. Programmet synkroniserer med organisasjonens andre verktøyer for timelister, fakturering, oppdragsoppstart ol. Det gir mulighet for lik oppfølging av de forskjellige oppdragene, økt kvalitet og at informasjonen blir lettere tilgjengelig for alle oppdragsmedarbeiderne.

Dette viser at firmaet har tilgang til en rekke verktøyer og metoder som kan bidra til å effektivisere oppdragsgjennomføringen hvis de utnyttes bedre.

## 4 Teori

I dette avsnittet presenteres forskning på området om gjennomføring av endringer, endringsledelse og implementering. Avsnittet vil introdusere begrepet endringsledelse, og hvorfor endringer er nødvendige. Etterfølgende utdypes hvilke faktorer som skaper motstand mot endringer, og hva som påvirker graden av motstanden. Deretter presenteres Kotter (1995) sin analyse av hvorfor endringsforsøk ikke lykkes.

### 4.1 Hva er endring og endringsledelse?

Halvorsen (2015) definerer endring som «en strukturert metode for å føre individer, grupper eller organisasjoner fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand», se illustrasjon i Figur 7.



Figur 7 Hva er endringsledelse? (Ida, 2014)

For å få de ansatte i firmaet til å utnytte rutinene bedre og jobbe mer likt, kreves det mange endringer. Bjørn Hennestad (2009) hevder i tidsskriftet Magma at selv om en endring presenteres som praktisk reorganisering eller implementering, innebærer dette omfattende endring av syn og holdninger.

### 4.2 Hvorfor gjennomføre endringer?

Ifølge Hennestad (2009) er det allment kjent at verden er i stadig endring og utvikling, og mennesker og firmaer søker derfor hele tiden etter å fornye seg. Firmaer må hele tiden bli mer effektive, redusere kostnadene, bli mer attraktive for kunder osv., for å ligge foran konkurrentene. Dette medfører at firmaer, organisasjoner og arbeidsoppgaver er dynamiske, og i konstant utvikling. Firmaer er derfor avhengige av at medarbeiderne er villige til jevnlig å tilpasse seg nye situasjoner. Det kan gjelde alt fra store organisatoriske endringer til mindre effektiviserende tiltak.

### 4.3 Motstand mot endring

Når en endring skal iverksettes, vil det for mange bety at deres hverdag endres. Sander (2014) hevder at «Forandring fryder ikke – i hvert fall ikke uten at vi er sikre på hva forandringene fører til. Vi vet hva vi har, men er usikre på hva forandringene vil føre til». De fleste trives i utgangspunktet i sin egen



komfortzone, hvor man har kontroll, og mestrer de oppgavene man har. Av flere årsaker vil derfor mange opponere mot endringen og prøve å hindre at den gjennomføres.

Zaltman og Duncan (1977, p. 63) definerer motstand mot endring som «Any conduct that serves to maintain status quo in face of pressure to alter the status quo». Altså enhver oppførsel som jobber for å opprettholde dagens situasjon i møte med en endring.

Ofte er det ikke endringen i seg selv, eller resultatet av endringen, som gjør at folk uttrykker motstand. Det som gjør mange urolige er når endringene medfører forandring i arbeidsoppgaver, arbeidssted, nye arbeidskollegaer, endret arbeidsplan ol. Arbeidsmiljø blir brutt opp og man føler utrygghet. Folk vegrer seg for å oppleve den emosjonelle turbulensen som endringsprosessen medfører for dem personlig (Liu&Perrewe, 2005). Sander (2014) og Yukl (2004) peker på en rekke årsaker til denne motstanden. Ifølge Sander (2014) kan dette oppsummeres i fire punkter:

1. Innføringen av nye løsninger får folk til å føle seg inkompetente, hjelpetrengende og avmektige.
2. Innføringen av nye løsninger skaper forvirring og uforutsigbarhet i hele organisasjonen
3. Innføringen av nye løsninger framkaller konflikter
4. Innføringen av nye løsninger skaper savn

Yukl (2004) nevner ni grunner:

1. Manglende tillit
2. Manglende tro på at endringer er nødvendig
3. Manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre
4. Økonomiske trusler
5. Relativt høye omkostninger
6. Frykt for å mislykkes
7. Tap av makt og status
8. Trusler mot verdier og idealer
9. Uvilje mot innblanding

Ifølge Sander (2014) er dette bare toppen av isfjellet. Han hevder at det ligger mange flere årsaker til grunn for motstanden. Jacobsen (2004) utfyller de allerede nevnte årsakene med disse:

- **Faglig uenighet.** Uenighet om hvordan virkeligheten faktisk er og hvilke løsninger som er de beste.

- **Psykologiske forsvarsmekanismer.** Ser endring som en trussel og noe en vil tape på (mens andre vil vinne).
- **Frykt for det ukjente.** Usikkerhet og stress knyttet til en ny og ukjent situasjon.
- **Frykt for å tape noe av ens identitet.** Miste noe en har investert mye følelser i.
- **Frykten for ikke å strekke til.** Personlig mestring i forhold til læring av nye måter å arbeide på, nye oppgaver og nye relasjoner.
- **Dobbeltarbeid i overgangsfasen.** Økt arbeidspress i en periode.
- **Krav til nye kunnskaper og ferdigheter.** Læring og avlæring kan være tungt og smertefullt. Krav om etterutdanning vil kunne kreve ekstra innsats.
- **Tap av personlige goder.** Karrieremuligheter, kontor, ordninger.
- **Tap av positive sosiale relasjoner.** Oppløsning av grupper.
- **Brudd på psykologiske kontrakter.** Uformelle kontrakter som er utviklet gjennom stadig interaksjon mellom kollegear, og som forteller hvordan samhandlingen skal være. Dette må etableres på nytt og er tidkrevende.
- **Endringer i maktforhold.** Hvem som bestemmer og tar beslutninger endres og kan for noen føre til redusert innflytelse.
- **Endringer i den symbolske orden.** Statussymboler. Beslutningsmyndighet.
- Kulturendring oppfattes som angrep på gruppens eksistensgrunnlag (trosgrunnlag).

Sander (2014) hevder likevel at det ikke er utelukkende negativt med motstand mot endringsprosesser. Motstandere kan se på prosessen med andre briller, og sette fokus på områder ved prosessen som ikke er gode nok. Dette kan medføre forbedringer av endringsprosessen, og gi et bedre resultat. Hvis motstanderne involveres kan de også føle eierskap til løsningen, og dermed lettere endre holdninger selv og bidra til en positiv utvikling i endringsprosessen. Yukl (2004) bekrefter dette ved å si at «motstand mot endring er en naturlig reaksjon hos mennesker som vil beskytte egne interesser og innflytelse på egen situasjon, og bør betraktes som en energikilde som kan omgjøres til innsats for endringen i stedet for en hindring som må bekjempes». Maurer (1996) beskriver motstand som en naturlig del av enhver endring: den er både beskyttelse, energi og et paradoks. Han beskriver dette gjennom ni ulike motstandsmekanismer:

1. **Forvirring.** Informasjon når ikke inn til medarbeiderne. De samme spørsmål må besvares gang på gang.
2. **Umiddelbar kritikk.** Motstand gis til kjenne før alle detaljer er kjent.
3. **Benektelse.** De berørte vil ikke se og erkjenne fakta i saken.
4. **Falsk enighet.** Det gis en tilsynelatende aksept.

5. **Sabotasje.** Det iverksettes konkrete tiltak for å stoppe den foreslåtte endring.
6. **Lettvint enighet.** Lederen opplever tilslutning uten at de berørte har satt seg inn i konsekvensene av endringen.
7. **Unnvikende.** Man skifter tema så snart endring settes på dagsorden.
8. **Taushet.** Ingen responderer verken positivt eller negativt til forslaget.
9. **Åpen kritikk.** Medarbeiderne opponerer kraftig og direkte mot endringen.

I henhold til Maurer (1996) sine teorier er reaksjoner på endringer normalt og bør håndteres. Det handler om å erkjenne emosjonelle reaksjoner og ha en måte å håndtere disse på. Redselen for forandringens konsekvenser bidrar til at mange er skeptiske til endring.

#### 4.4 Hva avgjør graden av motstand?

Skeptiske motstandere er naturlig, men graden av motstand er avgjørende for om endringen lykkes eller ei (Sander, 2014). Jacobsen (2004) beskriver en rekke forhold som kan være bestemmende for hvor stor motstand et endringsforsøk møter

- **Hvor klar og entydig selve endringsideen er.** Dvs. hvor klart og «objektivt» det kan argumenteres for at endring er nødvendig.
- **Endringsideens tyngde og hvem som tolker drivkreftene.** Hvis endringsideen kommer fra «autoritativt» hold (eksperter, institusjoner) med betydelig legitimitet kan motstanden bli mindre.
- **Endringens innhold.** Endringer av kultur vil ofte innebære sterkere motstand enn strukturendringer. Kulturendring endrer ikke bare måter å gjøre ting på, men det rokker ved en grunnleggende oppfatning av hvordan verden ser ut og hva som er bra, fornuftig og riktig.
- **Hvor omfattende endringen er.** Desto mer omfattende og radikal endringen blir, desto sterkere motstand må man regne med.
- **Tidsperspektivet på endring.** Virkelig kraftig blir motstanden når det dannes allianser, og ikke minst nettverk av allianser mellom grupper innad i organisasjonen. Men det tar tid å etablere nye allianser og motstand.
- **Timing av prosessen.** Ha realistisk framdrift og tempo (ikke forsøk å endre kulturen på kort tid), å kunne innføre nye tiltak til rett tid (verken for tidlig eller for sent!). For høyt eller lavt tempo kan skape stor motstand.

## 4.5 Hvorfor endringsforsøk ikke lykkes

Hennestad og Revang (2006) peker bl.a. på to viktige faktorer for hvorfor endringsforsøk ikke lykkes; ledelse og underveishåndtering. De hevder at «En av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ofte ikke fører frem, er faktisk at de ikke ledes. Det kreves også en ledelsesendring», og «skal et endringsprosjekt gi resultater, er underveishåndteringen kritisk». Disse to faktorene er gjennomgående i Kotter (1995) sin analyse av hvorfor endringsforsøk mislykkes.

Etterfølgende beskriver Kotter (1995) sin studie av over hundre representative virksomheters endringsforsøk, og sammenligningen av hva som skulle til for å lykkes med endringsforsøkene. Blant firmaene som Kotter (1995) undersøkte var det stor spredning i størrelse, geografi og finansiell situasjon. På bakgrunn av disse undersøkelsene utarbeidet han åtte faser som han mente en organisasjon måtte gjennomgå og lykkes med, for å få en vellykket implementering av en endring, se Tabell 1. Kotter (1995) utdyper de forskjellige stegene, ved å se på hvorfor endringsforsøket ikke lykkes ved hvert steg.

Tabell 1 Åtte steg for å endre en organisasjon, egen oversettelse (Kotter, 1995)

1	Etabler kriseforståelse, behov for endring
2	Dann en gruppe pådrivere med påvirkningskraft
3	Lag en klar visjon
4	Kommuniser visjonen
5	Involver de ansatte, og bli kvitt hindringer
6	Opprette delmål og følge opp disse
7	Opprettholde momentet
8	Forankre i kulturen

Den første feilen mange organisasjoner begår, er at det ikke etableres en tilstrekkelig stor kriseforståelse, eller en følelse av behov for endring. Folk blir ikke motivert til å bidra i endringsprosessen, hvis de ikke føler at det er nødvendig. Det viser seg at over 50 % av de undersøkte firmaene mislykkes i denne første fasen. Hvis den oppfattede størrelsen på krisen ikke blir stor nok, står hele prosessen i fare for å bli mislykket. Kotter (1995) anslår at krisen ikke er stor nok før omtrent 75 % av organisasjonens ledere har en ærlig oppfatning av at dagens situasjon er uakseptabel. Hvis folk oppfatter det som farligere å bli værende i dagens situasjon, enn å gi seg i kast med det ukjente, vil det være lettere å gjennomføre en endring. Hennestad og Revang (2006) bekrefter dette, og legger til at organisasjoner er selvforsterkende systemer som holder seg selv fast

på en etablert kurs. «For å bryte ut av det gamle, må man oppleve en avgjørende grunn. Det kan enten være en krise eller også en visjon som virker så løfterik at dagens situasjon framstår som utilfredsstillende» (Hennestad&Revang, 2006).

De fleste endringsprosesser begynner med et par personer som ser behovet for endring. For å oppnå suksess må denne veivisergruppen vokse i løpet av prosessen. Gruppen bør inneholde en viktig leder i organisasjonen, pluss noen flere, alt etter hvor stor organisasjonen er. Den andre feilen organisasjoner begår er at de ikke får dannet en tilstrekkelig stor og god gruppe med motiverte medarbeidere til å gå foran i endringsprosessen. Når denne gruppen verken er stor, eller blir større, vil motstanden mot endringen etter hvert overta og kvele endringsforsøket. En av nøklene til suksess i en slik prosess er den øverste lederen i avdelingen hvor endringen gjennomføres. En forandring begynner ofte bra hvis organisasjonen har en ny og god leder som ser behovet for endringer. Problemer kan oppstå hvis lederen undervurderer hvor vanskelig det er å få medarbeiderne ut av komfortsonen sin, overvurderer hvor suksessfulle de har vært inntil videre, og/eller mister tålmodigheten, og går tilbake til gamle trygge rutiner.

For at en endringsprosess skal lykkes, må den ha en klar visjon. Folk må vite hvor de skal, hva som er målet. En visjon bør beskrive målet på en måte som appellerer til kunder, aksjonærer og ansatte, og som tydeliggjør hvilken retning organisasjonen skal bevege seg i. Uten en konkret visjon, kan endringsforsøk ende opp i ubetydelige lister av oppgaver, som ingen følger. Den tredje feilen som begås i endringsprosesser er derfor at organisasjonen mangler en tydelig og overbevisende visjon.

Den fjerde feilen begås når visjonen ikke kommuniseres godt nok ut i organisasjonen. I de suksessfulle endringsprosessene ble visjonen kommunisert gjennom alle mulige kanaler. Det er særlig viktig å utnytte de kanalene som blir kastet bort på likegyldig informasjon. Folk vil ikke være villige til å ofre noe, selv om de er utilfreds med dagens situasjon, så lenge de ikke opplever at det er realistisk å gjennomføre endringen og at denne er fornuftig. Kommunikasjonen skjer både i ord og handling. Det er derfor ekstremt viktig at særlig ledere lærer seg å «walk the talk», altså handle etter samme måte som de snakker. Handlingene er ofte den beste formen for kommunikasjon, fordi ingenting undergraver visjonen mer enn når sentrale personers handlinger ikke henger sammen med hva de sier, og vil at andre skal gjøre.

Hvis en organisasjon når den femte av Kotters (1995) åtte faser for vellykket endringsprosesser, vil visjonen og planen for endring være implementert hos de fleste i organisasjonen. Utfordringen ved dette punktet er å identifisere mulige hindringer for visjonen, og en videre utvikling av endringsprosessen. Det kan være medarbeidere, struktur eller prosesser som er til hinder. Det er

viktig å ta hånd om disse hindringene, for å holde momentet oppe både i endringsprosessen, men også i de ansattes motivasjon og handlekraft.

Det tar lang tid å gjennomføre en stor og vellykket endringsprosess. Underveis i prosessen, og særlig når det går opp for folk at denne store endringen kommer til å ta lang tid, kan organisasjonen risikere at motivasjonen faller. Det er derfor viktig å sette noen delmål som organisasjonen kan jobbe mot og finne motivasjon i underveis. Ingenting motiverer mer enn suksess, så det å kunne presentere suksess tidlig i prosessen er med på å motivere de ansatte ytterligere, og dempe argumentene til motstanderne. I vellykkede endringsprosesser er lederne dyktige til å se etter måter å opprettholde forbedringer av resultatet, oppstille delmål, oppnå delmålene, og belønne de involverte. Det kan være langt til målet, men hvis en kan presentere effektene av endringsprosessens begynnelse, vil motivasjonen blant de involverte opprettholdes.

Kotter (1995) skriver at «While celebrating win is fine, declaring the war won can be catastrophic». Det er viktig å fokusere på delmål, men disse må ikke oppfattes som endelige, for da risikerer firmaet å miste fokuset på den gjenstående endringsprosessen. Hennestad (2002) beskriver situasjonen i et firma han undersøkte et år etter at en endring ble implementert. Her var det lite fokus på endringen i hverdagen, og det hersket rolleforvirring blant teamlederne, på grunn av at topplederne hadde fortsatt i samme stil. «Endringen var jo implementert!». I mange tilfeller undersøkt av Kotter (1995) ble konsulenter betalte og sendt hjem etter at det første store prosjektet var avsluttet etter en to- til treårs periode. Etter ytterligere to år var tegnene på den implementerte endringen blitt betraktelig svakere. I 20 % av tilfellene var det vanskelig å finne spor av endringsprosessen i det hele tatt.

Som regel starter problemene ved at de første fasene i endringsprosessen er svake, men det er suksess fra delmålene som feller prosjektet. Da blir de endringsvillige overtalt av motstanderne til at krigen er vunnet, og soldatene kan sendes hjem igjen. I de suksessfulle tilfellene, ble motivasjonen fra delsuksesser benyttet til å løse ytterligere flere problemer, og fortsette fremgangen.

Den siste feilen som begås i endringsprosesser, er at endringene ikke forankres i firmakulturen. Endringsprosessen er ikke overstått eller suksessfull før den er blitt «the way we do things around here» (Kotter, 1995). Hennestad (2012) sier at «Alt handler om kultur. Det hjelper ikke med vedtak, plandokumenter og formelle strukturer, om ikke innholdet er nedfelt i hverdagsvirkeligheten.» Han støttes av Louis Gerstner (2002) som sier at «Culture isn't simply one aspect of the game - it is the game».

Frem til en endring er integrert i alles normer og verdier, vil den alltid være utsatt for degradering, så snart presset på endringen reduseres. I denne fasen er det hovedsakelig to faktorer som er

avgjørende for om endringsprosessen blir vellykket i sin helhet. For det første må folk gjøres oppmerksom på hva som var årsaken til at endringsforsøket ble vellykket. Dette krever god kommunikasjon for at folk ikke skal skape feil linker til suksessen, for så å bruke feil metoder fremover. For det andre er det viktig at firmaet bruker tilstrekkelig tid på å forsikre seg om at neste generasjons ledere identifiserer seg med den nye fremgangsmetoden.

Som dette avsnittet beskriver er det mange fallgruver i en endringsprosess. Derfor er det viktig å være klar over hvilke problemer som kan oppstå, når de kan oppstå, og ha fokus på hvordan de best kan håndteres.

## 5 Metode

### 5.1 Valg av metode

Dette avsnittet inneholder begrunnelser for hvilke metoder som ble benyttet til å samle inn data for å utarbeide denne rapporten. Målet med valget av metode var å finne den fremgangsmåten som best kunne bidra til å finne svar på oppgavens spørsmål.

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” iht. Dalland (2007). Jacobsen (2005) presenterer tre ulike undersøkelsesmetoder

- Kvalitativ metode
- Kvantitativ metode
- Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode

Den kvantitative metoden favner bredt og gir lite rom for fleksibilitet underveis i prosessen, mens den kvalitative metoden er en fleksibel metode uten noen klare regler, som legger vekt på fortolkningen av det innsamlede materiale (Jacobsen, 2005). Det ble vurdert å benytte en kvantitativ metode med å sende ut spørreskjema til medarbeiderne i bedriften. På den måten kunne undersøkelsen favnet om bredden i firmaet, og informasjon fra oppkjøpte firma, små kontorer, store kontorer og forskjellige lokaliteter kunne blitt sammenlignet statistisk. Denne metoden ble forkastet fordi en slik undersøkelse ikke ville gi tilstrekkelig mengde detaljer og fleksibilitet, samtidig som de har en tendens til å bli overfladiske.

Ved kvalitativ tilnærming er hensikten å få frem fyldige beskrivelser med flere detaljer og nyansert informasjon. Kvalitativ data samles inn ved hjelp av observasjon, intervjuer og fokusgrupper (Johannesen&Tufte&Kristoffersen, 2010). Det ble derfor vurdert å gjennomføre en feltanalyse, ved å observere hvordan konsulentene bruker firmaets rutiner, og hvordan de utnytter de mulige effektiviseringspotensialene. Denne metoden ble også forkastet da arbeidet ville vært enormt tidkrevende for å få et representativt utvalg, og sannsynligheten for å få gode data til en interessant analyse ble ansett å være liten.

Det ble valgt å benytte kvalitativ metode med dybdegående intervjuer, da hensikten er å undersøke den enkeltes holdninger og oppfatninger i forbindelse med noen gitte situasjoner (Gripsrud&Olsson&Silkaset, 2010). Intervjuer er det Jacobsen (2005) kaller primærdata. Dette er data som samles inn direkte fra kilden for første gang til det gitte formålet. Sekundære data er behandlet



av et mellomledd, og kan derfor inneholde andre personers tolkninger. Primærdataene i denne rapporten er derfor rene data uten fortolkninger.

Selve intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Slik kommer intervjuet gjennom de oppsatte temaene, men intervjueren har samtidig mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål basert på informantens uttalelser (Jacobsen, 2005). Det er ikke alle spørsmålene som oppfattes riktig eller likt av informantene, og en slik modell åpner også for muligheten til å kunne utdype spørsmålene hvis det oppstår uklarheter. Dette er en fordel i forhold til kvantitative studier, hvor spørsmålene er låst på forhånd, og mistolkninger av spørsmålene gir utslag i feil tilbakemeldinger. Den direkte kontakten til informanten som oppnås gjennom kvalitative intervjuer gir også intervjueren tilbakemeldinger i form av kroppsspråk og reaksjoner som kan være interessante for undersøkelsen.

Følgende avsnitt inneholder informasjon om prosessen i forbindelse med intervjuene.

## 5.2 Intervjuguide

I kvalitativ forskning bør forskeren utarbeide en intervjuguide, det vil si en oversikt over hvilke temaer intervjuet skal gjennomgå (Jacobsen 2005). Intervjuguiden skal skape struktur i intervjuet og hjelpe intervjueren med å bevare overblikket under intervjuet (Kvale&Brinkmann, 2009).

Intervjuguiden, se Vedlegg A, ble oppdelt i tema med varierende mulighet for utdypning, som alle inneholdt en rekke konkrete stikkord (Kvale&Brinkmann, 2009).

## 5.3 Pilotintervju

Før intervjurunden gikk i gang, ble det utført et pilotintervju, en generalprøve. Det er flere fordeler ved et slikt pilotintervju. En av fordelene er at informanten kan være med på å belyse elementer i intervjuguiden som burde vært utelukket, eller elementer som burde inngå. Dette medfører en bedre datainnsamling for de resterende intervjuene. Samtidig gir det intervjueren en viss fortrolighet til intervjuguiden, og en prøve i rollen som intervjuer (Kvale, 2002). Hovedoppgaven til intervjueren er å få mest mulig relevant informasjon fra informanten. En øvelse i hvordan spørsmål og tema presenteres og følges opp, er derfor bra for å få best mulig og likest mulig intervjuer.

Informanten til pilotintervjuet var en person som intervjueren var trygg på, og som hadde en kritisk og interessert holdning til oppgaven. Informanten i pilotintervjuet innehar tilsvarende rolle og oppgaver i firmaet, som de andre informantene.

## 5.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført blant informanter på Stavangerkontoret, og på hovedkontoret. I Stavanger ble intervjuene gjennomført i firmaets egne lokaler hvor informant og intervjuer møttes

ansikt til ansikt. Intervjuene med informanter fra hovedkontoret ble av mange grunner gjennomført ved videosamtaler.

Under intervjuet var det viktig å skape en trygg relasjon mellom informanten og intervjueren. En slik situasjon kan fort virke unaturlig, og det var derfor viktig å skape en god og åpen kontakt (Jacobsen, 2005). Det ble også lagt vekt på å utvise forståelse og respekt for informantens uttalelser og holdninger, da angst for å ikke leve opp til forventningene i intervjuet kan forhindre informantens kreative tankegang (Kvale, 2002). Rekkefølgen av temaene i intervjuguiden ble også valgt på bakgrunn av at det i begynnelsen skal bygges opp tillit, hvor temaene etter hvert dreier seg mer inn på informantens bruk av rutiner. Som oppfølging på svar fra informanten var det viktig at intervjueren var bevisst på hans reaksjoner i form av kroppsspråk og direkte tale, da dette kan ha innvirkning på informantens etterfølgende svar (Kvale, 2002).

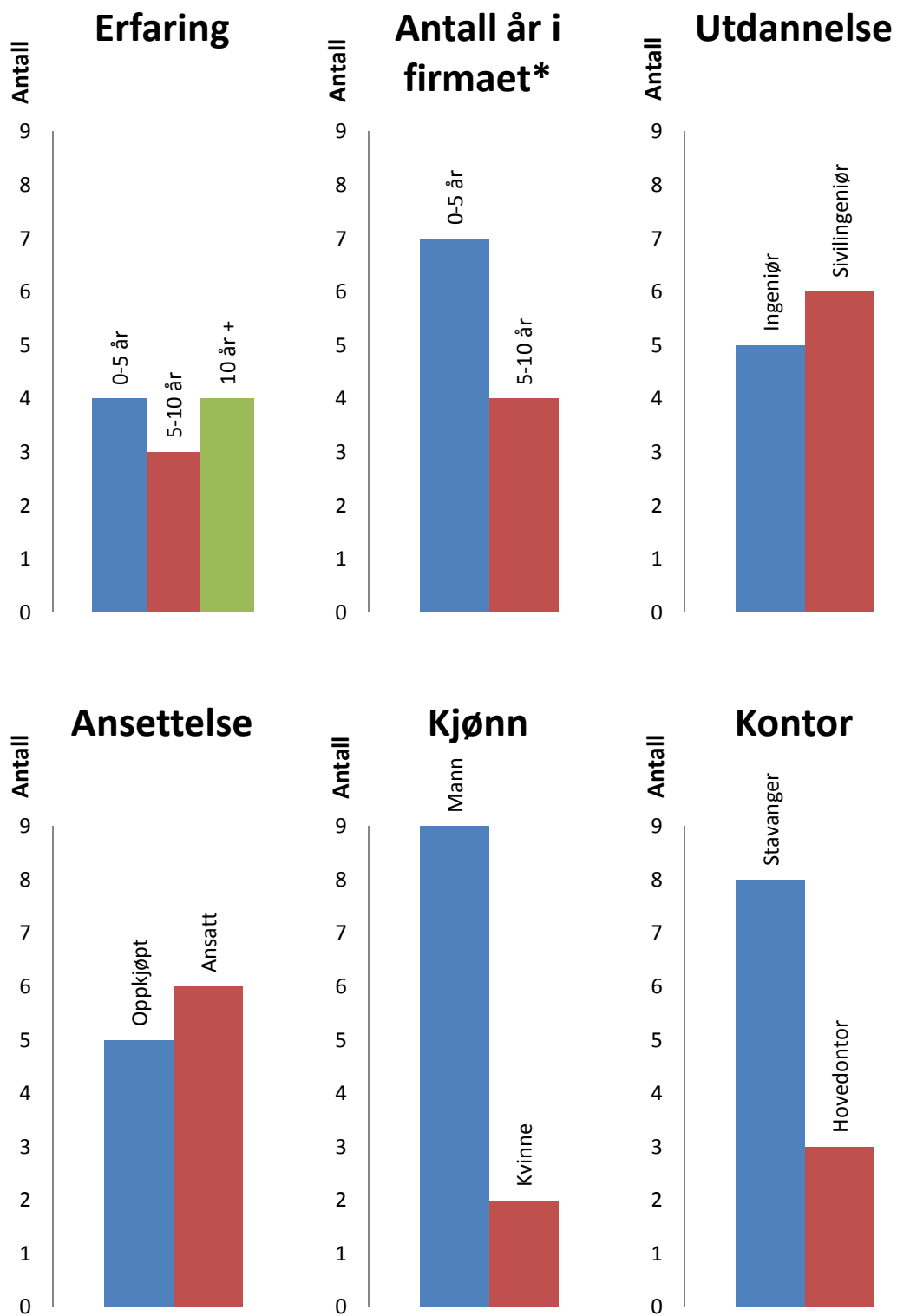
For å skape en best mulig samtale, og for å sørge for god flyt, ble det ikke notert underveis i intervjuet. I etterkant av intervjuene ble det skrevet notater på bakgrunn av opptakene. Dette ble gjort samme dag som intervjuene ble gjennomført, mens intervjuene var friskt i minnet (Kvale&Brinkmann, 2009). Formålet med notatene var å lettere kunne huske og sammenligne intervjuene ved oppsummeringen og analysen.

I begynnelsen av intervjuet ble det opplyst og samtykket i at det ble gjort opptak av samtalen, og at denne skulle destrueres i etterkant. Informanten ble også opplyst om anonymiteten i rapporten.

Etter introduksjonen av intervjuet og dets omfang fikk informanten anledning til å introdusere seg selv, før vedkommende fortalte om sin bruk av rutiner. Deretter ble en del av rutinene med mulige effektiviseringspotensialer presentert for informanten ved bruk av prosjektor og papirdokumenter. På denne måten var det mulig å få konkret tilbakemelding på hvorvidt de forskjellige rutinene ble benyttet eller ikke, samt en begrunnelse av hvorfor det var slik.

## 5.5 Valg av informanter

Det ble utvalgt elleve informanter som datainnsamling til denne undersøkelsen. For å få mest mulig spredning ble det valgt informanter med forskjellig kjønn, utdannelse, erfaring og fra forskjellige avdelinger (Malterud, 2013). De fleste intervjuene ble gjennomført med informanter fra Stavangerkontoret. I tillegg til dette ble tre informanter fra hovedkontoret intervjuet for å se om de jobbet forskjellig fra dem i Stavanger. Se Figur 8 på neste side for opplysninger om informantene.



Figur 8 Opplysninger om informantene

\* Noen har vært i firmaet i flere omganger, tallet gjelder for siste periode.

For å få samtykke til å intervju medarbeiderne, ble seksjonslederne deres kontaktet. Informantene fra hovedkontoret ble deretter kontaktet på telefon, og videomøter ble avtalt. Informantene på kontoret i Stavanger ble oppsøkt personlig, etter at det var gitt tillatelse fra deres seksjonsleder.

For å få best mulig resultater til undersøkelsen var det viktig at informantene snakket ut fra sin egen situasjon på daværende tidspunkt. Informantene fikk derfor begrenset informasjon om intervjuets omfang i forkant av intervjuet, slik at de ikke fikk mulighet til å forberede seg. Hvis omfanget var kjent ville det være nærliggende å tro at noen av informantene ville undersøkt litt på forhånd om hvilke rutiner «de burde vært kjent med», og dermed gitt svar på feil grunnlag.

## 6 Resultat

I dette avsnittet oppsummeres informasjonen fra intervjuene.

Informantene fortalte at de i starten av deres ansettelsesforhold hos konsulentfirmaet var på et internt introduksjonskurs, oppdragslederkurs eller begge deler. De fleste opplevde at kursene var positive og inneholdt mye god informasjon om firmaet og dets rutiner, men at det var veldig intensivt. For noen ble det litt for mye informasjon på en gang, og noe gikk i glemmeboken. Mye av informasjonen på kursene var også informasjon som informantene ikke fikk mulighet til å ta i bruk umiddelbart etter kurset. For noen gikk det et halvt år før de skulle ta dette i bruk, og da var det meste glemt.

Generelt syntes informantene at introduksjonskurset ikke kunne vært mer omfattende, selv om flere av dem savnet mer informasjon om bruk av rutiner. De mente at de kunne hatt mer utbytte av bedre oppfølging i ettertid som et supplement til kurset. En av informantene nevnte e-kurs som en mulig form for oppfølging. Behovet for oppfølging varierte mellom kontorene. Oppfølging etter introduksjonskurset opplevdes i stor grad som fraværende for samtlige informanter fra Stavanger. Det meste var lagt opp til at den enkelte selv skulle finne ut hvordan ting fungerte, eller spør sine kollegaer. Noen av informantene mente at utbyttet av en slik strategi er veldig personlighetsavhengig. Noen er sjenerte og kvier seg mer for å spør enn andre. Informantene fra hovedkontoret med lite erfaring var i stor grad tilfredse med denne type oppfølging. De mente at hele ansvaret ikke kan legges på firmaet, da den enkelte selv har ansvaret for å finne ut hvilke rutiner vedkommende skal benytte seg av, gjennom fadder eller andre kollegaer. De informantene som var involvert i meget store prosjekter, var av den oppfatning at det var mer oppfølging og kontroll av rutinene enn i mindre prosjekter, da det i disse prosjektene var noe viktigere å holde kontroll på dokumenter o.l. Det var likevel liten grad av tilfredshet også hos disse, da de mente at prosjekter av slik størrelse burde hatt enda bedre rutiner.

Noen av informantene trakk frem mangelen på oppfølging som en mulig årsak til at de ikke hadde kjennskap til en rekke rutiner og metoder, og derfor ikke benyttet seg av dem.

Informantene fra et av de oppkjøpte firmaene tok selv kontakt med ledelsen for å få mer informasjon og oppfølging av rutinene etter introduksjonskurset. De fikk da noen ekstra gjennomganger på seksjonen, og inntrykket deres var at alle på avdelingen syntes at disse gjennomgangene var nyttige.

Hvorvidt informantene følte de ble pålagt mange rutiner fra sentralt hold varierte noe. Det var enighet om at det finnes et sett rutiner hva angår kontrollrutiner, samt oppstart og avslutning av oppdrag som er pålagt fra sentralt hold og ikke kan fravikes. Utover dette finnes det også en rekke firmarutiner, hvor informantenes oppfattelse var at det er opp til den enkelte hvorvidt disse skal benyttes eller ei. Noen benytter disse som et utgangspunkt for egenutviklede rutiner på seksjonen eller individuelt, mens andre benytter de i liten grad. Det har vært liten oppfølging på de frivillige rutinene. Dette gjorde at informantene ikke oppfattet det som viktig for firmaet. Enkelte mente at det ligger litt i kortene at også disse rutinene skal benyttes, men at det ikke er like nødvendig på de små prosjektene. Andre igjen uttrykte at de ikke oppfattet rutinene som påtvunget, men de fungerte så bra at det var naturlig å benytte seg av dem. Det gjaldt særlig de yngste, med minst fartstid i firmaet. De som hadde erfaring med påtvungne rutiner fra andre firmaer la vekt på at det var enklere å forholde seg til, særlig for dem med liten erfaring, da det ikke fantes mange eksempler på det samme. Informantene fra oppkjøpte firma bekreftet opplevelsen av at det er stor variasjon i tolkningen av firmarutinene. Noen informanter pekte på at det er få påtvungne rutiner, og at kravene til bruk av rutiner generelt er litt for løse. En av informantene med erfaring fra et tidligere ansettelsesforhold med flere påtvungne rutiner fremhevet de påtvungne rutinene som noe positivt som konsulentfirmaet også burde gjøre, fordi det var enkelt å forholde seg til. Vedkommende mente at hvis folk bare gjorde slik de fikk beskjed om, ville folk jobbe mer likt, mer effektivt, og skape mer ensartede produkter.

Utfordringen, særlig for de nyoppkjøpte som ikke hadde helt styr på de nye rutinene, var at det ikke var noen som kontrollerer deres bruk av rutiner. Dermed er det også vanskelig å vite om de ble fulgt på et tilfredsstillende nivå eller ei. Den eneste oppfølgingen informantene i Stavanger trakk frem var internrevisjonen. Internrevisjon gjennomføres en gang årlig i firmaet, hvor en intern konsulent gjennomgår og kontrollerer bruken av rutiner i utvalgte oppdrag på de forskjellige kontorene. De nyoppkjøpte var positive til internrevisjonen, da dette ga muligheter for å få konstruktiv tilbakemelding på hvilke rutiner som ikke følges, for deretter å kunne innrette seg etter dem. En av informantene tror likevel at enkelte ser på internrevisjonen som en negativ overvåkning, men som vedkommende sier: «Det er tross alt interne folk, så det er ingen som går på hodet ut selv om formalitetene ikke er helt på g». I en av seksjonene på hovedkontoret fortalte informantene om at de gjennomfører egne uformelle internrevisjoner, hvor prosjekter blir plukket ut og gjennomgått i seksjonsmøter med ujevne mellomrom. Informantene synes det har vært positivt for å lære hvordan det skal gjøres.

Blant informantene som kom inn i organisasjonen via oppkjøpte firma, var det litt blandede holdninger til introduksjonen og benyttelsen av konsulentfirmaets rutiner. Informantene fra det sist

oppkjøpte firmaet hevdet at alle i avdelingen hadde en positiv holdning til konsulentfirmaets rutiner, og at alle var innstilte på å rette seg inn etter disse. De fleste fra denne avdelingen hevdet også at rutinene som ble benyttet i det gamle firmaet var tungvinte, og at de nye rutinene derfor er mye bedre. Det var ingen av dem som ville foretrukket å gå tilbake til de gamle rutinene. Likevel opplyste informantene at noen av de nye rutinene var for generelle og inneholdt for mye irrelevant informasjon. Informantene forstod at et firma på denne størrelsen må ha en vesentlig bedre dokumentasjon av blant annet kontroll enn de har vært vant til tidligere, men at dette i noen oppdrag blir for mye.

De fleste informantene fra oppkjøpte firma forklarte også at de overførte alle sine pågående prosjekter til det nye konsulentfirmaet. Det opplevdes veldig unaturlig å skifte system midt i et prosjekt, derfor ble de gamle rutinene videreført i disse oppdragene. Et av problemene med dette var at opplæringen som informantene fikk på oppstartskurset ikke ble benyttet like etter kurset. De skulle først benytte disse rutinene flere måneder etter oppkjøp når de gamle oppdragene utløp, men da var mye av denne kunnskapen glemt. Det medførte for noen at bruken av sentrale rutiner begynte å skli ut.

Noen av de oppkjøpte firmaene ble en del av en allerede etablert avdeling i konsulentfirmaet, mens andre oppkjøpte firma dannet sin egen avdeling. Mye ny informasjon på en gang var en stor utfordring særlig for de oppkjøpte firmaene som gikk inn i konsulentfirmaet som en egen avdeling, da de ikke helt uten videre hadde mulighet til å spørre sidemannen hvordan ting fungerte.

Blant informantene i de etablerte, oppkjøpte seksjonene, var inntrykket at det ble forsøkt å tilpasse seg konsulentfirmaets håndbok i forhold til rutiner, men at dette ikke ble oppfulgt av noen fra firmaet. Det kan ha vært en medvirkende årsak til at rutinene ikke blir benyttet i større grad i dag.

Det ble fortalt at det er viktig med fokus på rutiner, men noen av informantene trakk frem at det er enda viktigere at rutinene er gode, slik at de tjener det formål at kunden får et bedre eller billigere produkt. Informantene hevdet at det er nødvendig at folk har like rutiner. Det gjør det lettere å arbeide med flere prosjekt samtidig, å starte nye prosjekt, å overta for sykt personell, og å finne igjen info senere ved for eksempel utbygging. Det ble sagt av en av informantene: «Stakkars oppdragsledere som skal styre en masse medarbeidere, hvis de ikke følger rutinene».

Informantene var enige om at det er stor variasjon i hvordan firmaets rutiner tolkes og benyttes. Det er noen grunnleggende regler, men muligheten for tolkning er så stor, at det ikke oppleves som felles rutiner. De hevdet at noen prosjekter fungerer bra hvor det er enkelt å finne frem, mens andre oppfattes som «et eneste stort kaos». Generelt ga informantene uttrykk for at de merker forskjell i

prosjekter hvor rutinene fungerer dårlig. Hovedparten av informantene mente at riktig og lik bruk av rutinene ville økt effektiviteten til organisasjonen. Samtidig er det få av informantene som selv er aktive for å oppnå dette, og mener at det heller ikke er særlig mange andre som prøver. Det oppfattes som om at dette er en utfordring som ledelsen må styre. Informantene hevdet at hvis det er rutiner som ledelsen mener er effektive og som de vil satse på, bør de i større grad tvinge de ansatte til å benytte disse. De fleste informantene mente også at rutinene mange ganger er tunge og byråkratiske, fordi de er tilpasset veldig store prosjekter. Dette gjelder blant annet i arkiveringsstrukturen.

Arkiveringsstrukturen er et av elementene i firmaets rutiner som informantene mente fungerer dårlig. Flere av informantene opplever jevnlig at kollegaer ikke finner frem i arkivet, og behøver derfor hjelp til å finne dokumentene de leter etter. Noen av informantene har ikke engang vært klar over hvordan arkiveringsstrukturen har fungert, og har derfor ikke benyttet seg av denne tidligere. De pekte på at det ikke har vært noen som har fulgt opp hvorfor de ikke benyttet seg av firmaets felles arkiveringsstruktur.

Noen informanter fortalte at de nylig hadde fått en ny introduksjon til arkiveringsstrukturen fra en av pågangsdriverne i en annen seksjon, og at de har fått bedre system på dokumentene etter dette. Det ble lettere å finne frem, særlig for kollegaer fra andre seksjoner.

Flere av seksjonene har en eller annen form for pågangsdriverne. Informantene mente at noen er overivrige og mister tilhengere av den grunn, mens andre har fått tildelt en rolle som pågangsdriverne uten at det utgjør en stor forskjell i avdelingen. I tillegg finnes noen pågangsdriverne som får moderat oppslutning blant sine kollegaer. Informantene oppfattet at pådriverne er ivrige etter å gjøre rutinene bedre og få sine kollegaer med på å utnytte disse mer effektivt i oppdragsgjennomføringen.

Under intervjuene ble informantene presentert for en rekke rutiner med effektiviseringspotensial. Informantenes kommentarer til dette presenteres nedenfor.

Det var ikke relevant for alle hvorvidt de benyttet integrasjon mellom modellering- og beregningsverktøyer. For de som hadde muligheten til å benytte seg av dette ble det likevel ikke utnyttet. Det var enighet om at metodene var testet ut, men at de på nåværende tidspunkt ikke var brukbare nok. Informantene var også enige om, at det på et tidspunkt må bli fornuftig å benytte en slik integrasjon, men at det må skje mye utvikling før den tid. Det ble sagt at tegningsmodellene per dags dato ikke blir modellert korrekt nok til at beregningsprogrammet kan oppfatte modellen riktig. Informantene møter en rekke feilmeldinger, og må bruke mye tid på å tilrettelegge beregningsmodellen. Videre ble det fortalt at filen fra tegningsmodellen inneholder så mange



detaljer at det tar lengre tid å gjennomføre beregninger, enn ved de forenklete modellene som bygges opp manuelt.

Informantene mente at 3D modellering blir benyttet på forskjellig nivå. De som benytter det i mindre grad legger vekt på at en økt bruk av dette kunne vært effektiviserende, særlig i tverrfaglige prosjekter hvor folk leverer modeller og tegninger fra forskjellige programmer. De hevdet at hvis alle hadde benyttet et åpent BIM format, ville modelleringsprosessen vært betydelig mye lettere, og tegningsmateriale ville blitt bedre. Noen synes at mye tid kastes bort på dårlig modellering.

Effektiviseringspotensialet i bruken av ferdige templatener i modelleringsprogrammene blir i følge informantene mer og mer vanlig å benytte seg av. Dette krever dog at de forskjellige konsulentene modellerer riktig. Ettersom programmene blir bedre og folk blir dyktigere til å bruke dem, øker også mengden korrekt bruk, som igjen gir bedre mulighet til å benytte seg av blant annet automatiske lister.

Generelt fortalte informantene at det finnes for lite standardiserte maler. Både informantene i avdelinger med fokus på å utvikle maler, og de som ikke har mange maler er enige om dette. De mente at det ville vært fornuftig å investere noen ufakturerbare timer på å generalisere eksempler og maler til mer effektiv bruk senere.

Vedrørende nødvendigheten av kompetansematriser var det delte meninger. Det gjaldt hovedsakelig at de erfarne med lang fartstid i firmaet har lett for å finne riktig person med riktig kompetanse, mens de med kort ansiennitet ser at slike kompetansematriser ville vært nyttige. Noen benytter dem til å finne kompetente kollegaer, mens andre åpner dem kun de gangene de blir pålagt å fylle dem ut.

Erfaringsdelingsmediet Yammer ble benyttet i liten utstrekning. De fleste hadde kjennskap til det, men benyttet seg ikke av det. Mange mente at det allerede er for mange arenaer til bruk av slike verktøyer, og anser det som støy i hverdagen. Hvis dette er et verktøy som ledelsen mener er bra, mente informantene at de skulle bli pålagt å bruke det. Samtidig hevdet de at de andre verktøyene burde blitt utfaset, slik at det kun er ett gjeldende verktøy.

Det er ikke mange av informantene som benytter seg av oppdragsstyringsverktøyet ISY Prosjektplan. Enkelte mente det fungerer bra, mens de fleste ikke har tatt seg tid til eller hatt muligheten til å sette seg tilstrekkelig inn i programmet for å finne ut hvordan det fungerer. Informantene mente at bruken av programmet dermed blir ineffektiv, og gamle metoder oppleves som mer effektive. Programmet brukes hovedsakelig i oppstarten av et oppdrag, og som mange informanter påpekte, går det ofte lang tid mellom hver oppdragsoppstart. Enkelte påpekte at dersom dette programmet skulle bli benyttet, ville det være for å tilfredsstille systemet. Informantene fremhevet liten oppfølging og stor

fleksibilitet i forhold til om den enkelte vil benytte programmet eller ei som årsaker til at det benyttes i mindre og mindre grad. Den generelle holdningen blant informantene var at ISY Prosjektplan benyttes i minst mulig grad, og at folk ikke har tid til å sette seg inn i det. De mener også at hvis dette er viktig for firmaet, så bør det være mer oppfølging av hvorvidt det benyttes i prosjektene eller ei. Den eneste oppfølgingen som informantene trakk frem er internrevisjonen.

Bruken av helpdesk til å effektivisere modelleringsprosessen er det få av informantene som benytter seg av. De opplyste også at de ikke har inntrykk av at mange andre i seksjonen er klar over denne muligheten. De fleste tilkaller helpdesk i nødstilfeller, hvor programmer eller selve datamaskinen ikke fungerer.

## 7 Analyse

Opplysningene som informantene presenterte i forrige avsnitt, vil i dette avsnittet analyseres, og knyttes opp mot det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Avsnittet vil prøve å belyse hvorfor de ulike effektiviseringspotensialene ikke utnyttes, basert på informantenes utsagn.

Det fremkommer av intervjuene at informantene stort sett er tilfredse med måten de benytter seg av rutiner i dag. De er tilfredse med hvordan deres leder håndterer rutiner, både nåværende og nye, selv om flere er enige i at det kunne vært mer oppfølging. Dette viser at medarbeiderne har det fint på jobb, deres tilfredshet gir et godt arbeidsmiljø, og i mange tilfeller gir det motivasjon og glede i arbeidet.

Tilfredshet med dagens situasjon er derimot ikke like bra for en endringsprosess, og dermed også en mer effektiv arbeidskultur. Ifølge Kotter (1995) er dette det første og største problemet som gjør seg gjeldende i en endringsprosess. Over 50 % av endringsforsøkene feiler på dette punktet: organisasjonen opplever ikke noen krise, og ser derfor ikke noe behov for endring. Da er det vanskelig å motiveres til å bidra. Det er størst endringsvilje i en organisasjon som har en krise, fordi de forstår at noe må skje for å bedre situasjonen. Hennestad og Revang (2006) sier at «For å bryte ut av det gamle, må man oppleve en avgjørende grunn. Det kan enten være en krise eller også en visjon som virker så løfterik at dagens situasjon framstår som utilfredsstillende». Ifølge Kotter (1995) må omtrent 75 % av organisasjonens ledere ha en ærlig oppfatning av at dagens situasjon er uakseptabel for at endringsprosessen skal bli vellykket. Informantene mener at mengden oppfølging gjenspeiler ledelsens interesse i å gjennomføre rutinene. De oppfatter ikke at ledelsen synes disse rutinene er viktige, og da er det et dårlig grunnlag for å utnytte rutinene bedre.

Bruken av rutiner er i stor grad basert på frivillighet. Informantene oppfatter de fleste rutinene som et anbefalt alternativ, og ikke som noe konsulentene skal bruke. De mener også at de fleste rutinene har store rom for individuell tolkning. Dette leder til at folk jobber ulikt, og at rutinene varierer fra prosjekt til prosjekt. Det medfører også at de fleste oppfyller «minstekravene» til rutinene, og at de derfor selv mener at de følger rutinene og ikke behøver å fokusere ytterligere på dem. En av informantene nevnte at vedkommende opplevde en større grad av krav til å benytte like arbeidsmetoder og leveranser i sitt tidligere ansettelsesforhold, og at det fungerte bedre. Det medførte færre ting å forholde seg til, fordi arbeidsmetodene var like fra prosjekt til prosjekt. Det gjorde det også lettere å finne frem i prosjektene både i arkiv, modeller og i styringsverktøyene.

Hvis dette konsulentfirmaet skal utnytte effektiviseringspotensialet slik som denne konkurrenten, må ledelsen tydeligere på banen. Hvis det ikke er noen fra ledelsen i firmaet som legger press på bedre

utnyttelse av firmarutinene, blir det hovedsakelig pågangsdriverne i de ulike seksjonene som skal dra lasset. I følge Jacobsen (2004) avgjøres graden av motstand bl.a. av «endringsideens tyngde og hvem som tolker drivkreftene». Når initiativet ikke kommer fra noen autoritet som f.eks. ledelsen, men det kommer fra likeverdige eller mindre kompetente kollegaer, er det klart at det legges til rette for en større grad av motstand. Kotter (1995) mener at en gruppe med pågangsdriverne bør være stor eller øke i oppslutning. Den bør også inneholde en av lederne i organisasjonen for å få nok påvirkningskraft. Ifølge informantene er det få av lederne som er pågangsdriverne. Det er enkeltpersoner hvis avdelingen i det hele tatt har noen pågangsdriverne. Noen informanter mener at disse øker sin oppslutning, mens andre mener motsatt. Dermed følger organisasjonen heller ikke Kotter (1995) sitt andre steg på veien mot en vellykket endringsprosess.

Kotter (1995) mener at den øverste lederen i avdelingen hvor endringen gjennomføres er nøkkelen til suksess. Videre sier han at en forandring begynner bra hvis organisasjonen har en ny og god leder som ser behovet for større endringer. De fleste av lederne på Stavangerkontoret er ledere som har fulgt de oppkjøpte firmaene som nå danner de ulike avdelingene. Dette gjør at både avdeling og ledelse har samme bakgrunn, og grunnlaget for kreativitet og nye impulser er derfor redusert. Det vil med stor sannsynlighet være en større grad av enighet mellom ledelse og medarbeidere ved en slik situasjon, og dermed blir det også vanskelig å gjennomføre endringer, hvis alle er tilfredse med dagens situasjon. Ifølge informantene er denne typen oppkjøp av hele avdelinger med på å skape subkulturer i firmaet, ettersom de får få impulser fra kollegaer som allerede er etablert i firmaet, slik som en person med direkte ansettelse ville fått. Dermed vil de gamle rutinene i større grad videreføres i det nye firmaet, i stedet for at avdelingen tilpasser seg konsulentfirmaets rutiner. Organisasjonsformen som firmaet har er sammen med disse potensielle subkulturene med på å vanskeliggjøre integrasjonen av informasjonsoverføringer for å få like arbeidsrutiner.

De første av Kotter (1995) sine åtte steg for å endre en organisasjon er ikke særlig vellykket i denne prosessen hos konsulentfirmaet. Steg to med pågangsdriverne med påvirkningskraft fungerer delvis i noen avdelinger, men påvirkningskraften blir mindre og mindre ettersom arbeidet drar ut, og oppslutningen ikke øker. I og med at ledelsen er lite involvert i konsulentenes hverdag, er det ganske naturlig at også stegene som involverer kommunikasjon av visjoner, delmål og involvering av de ansatte utgår, da disse avhenger av at endringen er styrt av ledelsen, og at det faktisk finnes en visjon eller strategi. For eksempel er det få av informantene som har hørt om firmaets BIM – strategi. Selv om denne henviser til utgangen av 2011, er ikke strategien oppfylt. Det har vært liten oppfølging på om strategien faktisk følges. Den er ikke integrert i kulturen. Kotter (1995) sitt syvende steg handler om å opprettholde momentet. De første stegene har ikke konsulentfirmaet lyktes særlig godt med,

og da blir det også vanskelig å opprettholde momentet, når det aldri riktig har kommet opp i omdreining.

Mange av informantene er positive til utvikling og forbedring av rutinene, men få vil gå foran og prøve. De fleste sitter på gjerdet til en metode er ferdig utprøvd av noen andre i avdelingen og funnet mer effektiv enn dagens metoder. Personen som prøver, og eventuelt går god for den nye metoden, skal være en som har påvirkningskraft på de andre i avdelingen, ellers risikerer vedkommende å tale for døve ører (Jacobsen, 2004). Hvor godt en metode blir utprøvd er også personlighetsavhengig. Noen gir fort opp hvis det i begynnelsen ser ut til at metoden er dårligere enn nåværende metoder uten å gi den en ordentlig sjanse. Andre prøver metodene til fulle, og spør gjerne om hjelp og veiledning hvis det ikke fungerer. Hvis metodene har noen mangler, forbedringspotensialer, eller burde hatt noen flere muligheter, er det noen som søker brukerstøtte i stedet for å gi opp. Alt etter hvem som prøver ut nye metoder og formidler resultatet til de andre i avdelingen, kan dermed resultatet variere mye. Avhengig av hvor grundig metodene eller rutinene prøves, vil det medføre ekstra tid for de som skal sette seg inn i det nye.

Flere av informantene nevner at tid er en avgjørende faktor for at de ikke benytter seg mer av firmarutiner. Mange føler ikke at det er tilstrekkelig belegg for å føre ufakturerbare timer, samtidig som de ikke vil påføre oppdragene sine dårlig effektivitet. Informantene tror at flere av rutinene de ikke benytter seg av i dag kan gjøre hverdagen deres mer effektiv om de fikk tid til å sette seg inn i dem. De tror også at den tiden de bruker på å sette seg inn i rutinene vil tjene seg inn med økt effektivitet. Samtidig må ledelsen gi uttrykk for at det er tillatt å bruke ufakturerbare timer til slike investeringer.

En av informantene påpeker at mange er dårlige til å si at de har full kapasitet, og påtar seg flere oppdrag enn de har mulighet til å klare å gjennomføre innenfor vanlig arbeidstid. I perioder er det derfor mange som arbeider overtid for å kunne ferdiggjøre prosjekter. Når det er så travelt med prosjekter er det lite sannsynlig at de bruker ytterligere tid på å sette seg inn i nye rutiner slik at effektiviteten reduseres. Dette viser at timing er en viktig faktor, som også Jacobsen (2004) sier. Forsøk på å innføre endringer har størst sjanse for å få suksess hvis de blir gjennomført i perioder hvor folk føler at de har mulighet til å sette av tid til det. Jacobsen (2004) nevner også at omfanget av endringen og tidsperspektivet spiller en stor rolle på graden av motstand mot endringer. De ansatte vil være mindre villige til å være med på å innføre endringer som reduserer effektiviteten over lang tid, endringer som virker kompliserte eller endringer som endrer for mye. Dette bekreftes av informantene i en avdeling som den siste tiden har hatt mye fokus på effektiv bruk av rutiner. For

deres vedkommende har motivasjonen begynt å dale ettersom prosessen har begynt å dra ut, og de føler at omfanget er blitt for stort og detaljert (Jacobsen, 2004).

Informantene blant de senest oppkjøpte firmaene hadde alle en positiv innstilling til å få nye rutiner. De var interesserte i å lære seg de nye rutinene, og så effektiviteten i dem. De samme informantene opplyser også at rutinene i det gamle firmaet ikke fungerte særlig bra, at de var tungvinte, og at de i praksis var umulige å videreføre til det nye firmaet. Slike faktorer er helt klart av stor betydning for at implementering av nye firmarutiner i denne avdelingen møter en større motivasjon enn hos de etablerte seksjonene. Som Hennestad og Revang (2006) sier: «For å bryte ut av det gamle (...) må man oppleve en avgjørende grunn». Informantene fra denne avdelingen ser på den gamle situasjonen som utilfredsstillende, samtidig som at mangelen på mulighet til å fortsette med samme system også er en avgjørende grunn til å endre rutiner.

En av Yukl (2004) sine ni grunner til motstand mot endring er «manglende tro på at endringer er nødvendig». Dette viser igjen i noen av informantenes utsagn om at de ikke benytter seg av nye rutiner fordi de ikke har tro på at det gjør hverdagen deres bedre. De rutinene som benyttes i dag er de kjent med, og de fungerer i hvert fall til en viss grad, og så lenge det ikke finnes noen garanti for at de nye rutinene er veldig gode, ser de ikke nytten i å benytte seg av dem. Noen er også uenige i rutinene, og mener at løsningene kunne vært bedre, eller at de er bedre i dagens situasjon. Dette kaller Jacobsen (2004) «faglig uenighet». Som informantene også påpekte under intervjuene var det viktig at rutinene var gode. Dette er i mange sammenhenger subjektivt, og underbygger derfor at de ansatte selv må ha tro på endringen.

Informantene legger vekt på at de føler at rutinene er laget for de aller største prosjektene, og at de dermed i mange tilfeller passer dårlig til de små oppdragene. Rutinene oppfattes å være for generelle og burde i stedet vært laget til små eller mellomstore oppdrag, med spesialversjoner for de store oppdragene. En eller annen form for spesialrutiner blir det likevel på store oppdrag.

Siden de ansatte ikke er helt tilfredse med utformingen av rutinene, er det klart at det blir vanskelig å motivere dem til å hoppe over på et slikt system. I utformingen av spesialrutiner til de store oppdragene hvor hovedkontoret er oppdragsledere, sier informantene fra Stavangerkontoret at de har kommet med en rekke forslag til effektiviserende tiltak. Det gjelder særlig bruk av programvare, og mappestruktur som ville gitt et mer effektivt samarbeid. Deres oppfattelse er at meningene og forslagene de kommer med ikke blir prioritert. Det samme bekreftes av noen av de andre informantene som opplever at deres forespørsler til hovedkontoret nedprioriteres. De tror ikke nødvendigvis at det er vondt ment, men gjengangeren er at hovedkontoret overstyrer. Dermed

mister de ansatte på Stavangerkontoret innflytelse, og ikke minst eierskap til de rutinene som blir pålagt.

Yukl (2004) nevner «frykten for å mislykkes» som en annen grunn til motstand mot endring, på samme måte som Jacobsen (2004) nevner «frykten for ikke å strekke til». Flere av informantene tror at grunnen til at kollegaene ikke er interesserte i å gjennomføre endringer, er at de redder for at de ikke får det til. Dette gjelder i stor grad dem selv også. De vil gjerne se at noen andre lykkes med endringene, for å se at de fungerer, før de selv prøver. Folk vil gjerne slippe dobbeltarbeidet (Jacobsen, 2004) som en endringsprosess medfører i startfasen, og særlig hvis de ikke har tro på at det lykkes. Krav til nye kunnskaper og ferdigheter er en annen årsak til motstand mot endring iht. Jacobsen (2004). De ansatte vil ikke investere tid og dobbeltarbeid hvis det viser seg at det ikke fungerte likevel. Hvis noen andre i avdelingen har gått foran og vist at dette faktisk er bedre enn de tidligere metodene, vil folk lettere henge seg på endringsprosessen.

De fleste årsakene nevnt i dette avsnittet bunner i de to punktene som Hennestad og Revang (2006) peker på, nettopp ledelse og underveishåndtering. De hevder at en av de viktigste årsakene til at endringsprosesser ofte ikke fører frem, er faktisk at de ikke ledes. Samtidig er underveishåndteringen kritisk for å få resultater. Oppfølging er noe som savnes av nesten samtlige informanter. Hvis firmaet er interessert i å utnytte de effektiviseringspotensialene som ligger i å forbedre rutinene, så må det være vesentlig bedre oppfølging av de ansatte. Oppfølgingen kan være så mangt, men det å holde et kurs, for så å forvente at all informasjon som ble opplyst på kurset fra nå av blir benyttet, har ikke fungert. Det bekreftes både av informantene, og av Hennestad (2002) som referer til et firma han besøkte hvor det var lite fokus på endringen, fordi «Endringen var jo implementert!». Oppfølging handler også om det syvende steget i Kotter (1995) sin prosess, nemlig å opprettholde momentet. Det nytter ikke bare å sveive i gang, for så å tro at resten går av seg selv.

## 8 Konklusjon

Organisasjonen står overfor en rekke rutiner som kan være med på å effektivisere gjennomføringen av oppdragene. En viktig grunn til at disse effektiviseringspotensialene ikke er realisert synes å være at ledelsen har lite fokus på bruken av disse. Det tyder på at dette skaper tilfredshet hos medarbeiderne, men at det blir vanskeligere å utnytte effektiviseringspotensialene ytterligere. Tendenser til subkulturer i avdelinger basert på oppkjøpte firmaer kan også være med på å vanskeliggjøre mulighetene for like arbeidsrutiner, særlig hvis det ikke er nok fokus og tilstrekkelig oppfølging. De største utfordringene for organisasjonen ser derfor ut til å være at frivilligheten gir ledelsen få muligheter til å styre endringer, samtidig som tilfredsheten gir medarbeiderne lite behov for å gjennomføre endringer.

Informantene antyder at rutinene burde vært bedre tilpasset små og mellomstore oppdrag for å øke lyst til å gjennomføre endringer. Det fremstår som at de også burde inneholdt færre muligheter for individuell tolkning, men klarere linjer som skaper mer konformitet i gjennomføring og leveranse. Det var ikke store forskjeller mellom Stavangerkontoret og hovedkontoret, men informantene på hovedkontoret ga inntrykk av at de var mer tilfredse med de frie tøyene. Dette kan indikere at det ikke bare er Stavangerkontoret som ikke fullt ut utnytter effektiviseringspotensialet i rutinene, men at tendensene også finnes på andre kontorer, og muligens i hele selskapet.

I prosessen med utvikling av rutinene ville mange informanter satt pris på at utkast ble sendt rundt til de ulike kontorene for tilbakemeldinger og innspill. Hvis tilbakemeldinger fra distriktskontorene blir tatt med i betraktningen, kan det skape en ekstra positiv gevinst for implementeringsprosessen ved at den oppnår bedre eierskap hos brukerne. Dette kan også være en god måte å utnytte eventuell motstand fra distriktskontorene til å se kritisk på løsningene, og komme med forslag til utbedringer (Sander, 2014).

Det viser seg at ikke alle rutinene og verktøyene som er presentert i denne oppgaven vil ha mulighet til å effektivisere oppdragsgjennomføringen. Blant annet vises det at beregningsverktøyer i 3D ikke er tilstrekkelig gode ennå til å gi en effektiviserende gevinst. Derfor bør en gjennomgang av rutinene også være kritisk til hvorvidt rutinene faktisk kan bidra til økt effektivitet på mellomlang sikt.

Mye tyder på at organisasjonen har for kort tidshorisonnt på investeringer i rutiner. Informasjonen fra denne undersøkelsen indikerer at det er nødvendig for organisasjonen å tenke mer langsiktig for å kunne utnytte disse effektiviseringspotensialene bedre. Hvis organisasjonen ser over en lengre periode, slik at den ineffektive opplæringsperioden får tid til å bli inntjent av den økte effektiviteten utover i forløpet, kan det være større mulighet for å oppnå en god investering.



Som et ledd i implementeringen av nye rutiner gir informantene inntrykk av at ledelsen burde satt av ufakturerbare timer. Da kunne den enkelte brukt tid på å sette seg inn i rutinene, uten at ineffektiviteten gikk utover de pågående oppdragene. Ved å oppfordre de ansatte til å vurdere sin egen kapasitet og gi plass i kalenderen til opplæring i det nye systemet, tror mange at det ville vært lettere å prioritert læring av nye rutiner.

Gjennom hele endringsprosessen minner Hennestad og Revang (2006) om viktigheten av ledelse og underveishåndtering. De mener at oppfølgingen er kritisk for endringsprosessen og at den vil strekke seg over lang tid. Kotter (1995) forteller hvordan flere av bedriftene i hans undersøkelse sendte endringskonsulentene hjem etter to til tre år. To år etter de forsvant var det få spor igjen av endringen. Dette viser hvor viktig det er at oppfølgingen ikke slutter før endringen er implementert i kulturen (Kotter, 1995).

En av ledelsens fordeler er at flere av seksjonene har noen motiverte medarbeidere som kan brukes som pådrivere i endringsprosessen. Kotter (1995) anbefaler å stimulere disse til å opprettholde pågangsmotet, samtidig som ledelsen må jobbe med å tilegne disse påvirkningskraft hos de andre ansatte. Ved å ha de lokale lederne med som pågangsdrivere vil gruppen ha større autoritet, og graden av motstand vil reduseres .

Kotter (1995) oppfordrer også organisasjoner til å sette delmål, og vise til oppnådde resultater ved jevnlig målinger. Samtidig må de være edruelige i optimismen ved delmålene, slik at de ikke oppfattes som det endelige målet. Smaken av suksess kan være med på å øke motivasjonen, og samtidig kvele motstanden, så lenge den oppfattes som midlertidig (Kotter, 1995).

Oppfølgingen må ikke slutte før det er visshet om at endringene er forankret i kulturen .

## 9 Referanser

a-lab, 2010. *a-lab*. [Internett]

<http://a-lab.no/erfaringer-fra-bim-og-produktiv-byggeprosess/>

[Funnet 01 juni 2015].

Dalland, O., 2007. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.

Feinberg, J., 2013. *wordle.net*. [Internett]

<http://www.wordle.net/create>

[Funnet 08 juni 2015].

Firma1, 2015. *Internt dokument, referanse kan fremskaffes etter forespørsel*.

Gerstner, L. V., 2002. *Who says elephants can't dance?*. New York: HarperCollins Publishers.

Gripsrud&Olsson&Silkose, 2010. *Metode og datanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Høyskoleforlaget.

Halvorsen, J. E., 2015. *evry.no*. [Internett]

<https://www.evry.no/tjenester/konsulenttjenester/endringsledelse/>

[Funnet 30 mars 2015].

Hennestad&Revang, 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.

Hennestad, B. W., 2002. Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer. *Magma*.

Hennestad, B. W., 2009. *Endringsledelse i endringssituasjonen*, *Magma*. [Internett]

<http://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

[Funnet 14 april 2015].

Hennestad, B. W., 2012. Endringsledelse og sticky culture. *Magma*, 08, s. 59-67.

Ida, Edda, Monica, Pål, Irene og Ingrid, 2014. *Hvordan sørge for vellykket implementering av sjekklister for trygg kirurgi i praksis*. [Internett]

<http://www.med.uio.no/helsam/om/aktuelt/aktuelle-saker/2014/bilder/trygg-kirurgi.pdf>

[Funnet 01 juli 2015].

Jacobsen, D. I., 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 red. Høyskoleforlaget.

Johannesen&Tuft&Kristoffersen, 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

Kotter, J. P., 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*

KruseSmith, 2015. *Kruse Smith*. [Internett]

<http://www.kruse-smith.no/entreprenor/bim/>

[Funnet 07 mai 2015].

Kvale&Brinkmann, 2009. *Interview - Introduksjon til et håndværk*. 2 red. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S., 2002. *Interview - En introduksjon til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.

Leksikon, 2009. *Store norske leksikon*. Referanse kan fremskaffes ved forespørsel.

Liu&Perrewe, 2005. Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*.

Malterud, K., 2013. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning - en innføring*. 3 red. Oslo: Universitetsforlaget.

Maurer, 1996. *Beyond the Wall of Resistance*. Bard.

Microsoft, 2015. *Support office*. [Internett]

<https://support.office.com/nb-no/article/Hils-p%C3%A5-Yammer-02ac514e-cf1d-4060-9cde-6038ca812ede?ui=nb-NO&rs=nb-NO&ad=NO>

[Funnet 07 mai 2015].

Price&Chahal, 2006. A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24(3), pp. 237-251.

Sander, K., 2014. *Hvorfor er det vanskelig å gjøre endringer i en organisasjon?*. [Internett]

<http://kunnskapssenteret.com/hvorfor-er-det-vanskelig-a-gjore-endringer-en-organisasjon/>

[Funnet 14 april 2015].

Ukjent, 2011. *Speiderlogg - Alltid beredt på ny læringsteknologi*. [Internett]

<http://blogg.uio.no/usit/dml/speiderlogg/content/oppsummer-med-en-ordsky>

[Funnet 25 mai 2015].

Yukl, G. A., 2004. *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. 1. ed. San Francisco: Jossey Bass.

Zaltman&Duncan, 1977. *Strategies for Planned Change*. USA: John Wiley & Sons.

## 10 Vedlegg

### Vedlegg A Intervjuguide

Innledning til intervjuet: Takk for deltakelse og fortell om forventet tidsbruk, anonymitet, og at det gjøres opptak. Si litt om hvorfor intervjuene gjennomføres, og hva rapporten undersøker.

Tema 7, bruk av rutiner: Gjennomgå en rekke tilgjengelige rutiner både på prosjektor og med papirutskrifter, og la informanten fortelle om hvilket forhold vedkommende har til dem.

Nr.	Tema	Stikkord
1.	<b>Om informanten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utdanning</li><li>- Antall års erfaring</li><li>- Tidligere ansettelse</li><li>- Oppkjøpt/ansatt?</li></ul>
2.	<b>Introduksjon til firmaets rutiner</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ved oppstart<ul style="list-style-type: none"><li>o Info om rutiner</li><li>o Påtvungne rutiner?</li><li>o Oppfølging<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Varighet</li></ul></li><li>o Ok introduksjon?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mer/mindre omfattende?</li></ul></li></ul></li></ul>
3.	<b>Nåværende situasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sentrale rutiner<ul style="list-style-type: none"><li>o Nyttig?</li><li>o Effektivt / byråkratisk?</li><li>o Hvor mye benytter du/dere?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hvorfor/hvorfor ikke?</li></ul></li><li>o Effektivitet vs. egne rutiner</li><li>o Firmaets fokus på rutiner<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konsekvenser</li></ul></li></ul></li><li>- Nåværende situasjon<ul style="list-style-type: none"><li>o Tilfreds?</li><li>o Hva kunne vært lettere/mer effektivt?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ For deg, for andre</li></ul></li><li>o Tidsbruk på gjentakelser</li></ul></li><li>- Tidligere arbeidsgiver<ul style="list-style-type: none"><li>o Sentrale/egne rutiner?</li><li>o Tidligere arbeidsgiver vs. konsulentfirmaet</li></ul></li></ul>
4.	<b>Samarbeid/ relasjon til andre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mye samarbeid?<ul style="list-style-type: none"><li>o Internt/eksternt i avdelingen</li></ul></li><li>- Enighet om rutiner?</li><li>- Forskjellig etter hvem som styrer?</li><li>- Fokus på å følge firmaets rutiner?</li><li>- Tilfreds?</li><li>- Hva skal til for mer effektivt samarbeid?</li></ul>

Nr.	Tema	Stikkord
5.	<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppfattelse av holdning <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tilfreds?</li> </ul> </li> <li>- Oppfølging/konsekvenser <ul style="list-style-type: none"> <li>o Seksjonsmøter</li> <li>o Mail</li> </ul> </li> <li>- Påtvungne rutiner <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er du tilfreds?</li> </ul> </li> <li>- Formidling av nye rutiner <ul style="list-style-type: none"> <li>o Oppfølging</li> <li>o Nyttig? Kost/nytte</li> </ul> </li> </ul>
6.	<b>Ønsket fremtidig situasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foretrukne fremtidige metoder</li> <li>- Investering i rutiner <ul style="list-style-type: none"> <li>o Er det verdt å investere i like rutiner?</li> </ul> </li> <li>- Hvor mye fokus bør det være på rutiner og oppfølging? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Firma</li> <li>o Kontor</li> <li>o Seksjon</li> </ul> </li> </ul>
7.	<b>Bruk av rutiner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranett <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nyheter</li> <li>o Helpdesk</li> <li>o Fagportaler</li> </ul> </li> <li>- Fagportaler <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kontor, BIM, Fag</li> <li>o Benytter selv, benytter andre?</li> <li>o Maler, sjekklister, møtereferater etc.</li> </ul> </li> <li>- BIM/DAK <ul style="list-style-type: none"> <li>o BIM – Strategi</li> <li>o Template</li> <li>o Bibliotek /laget selv? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delt med andre?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Mapestruktur</li> <li>- Kompetansematrise <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fagekspertise</li> </ul> </li> <li>- Yammer <ul style="list-style-type: none"> <li>o Erfaringsutveksling?</li> </ul> </li> <li>- ISY Prosjektplan <ul style="list-style-type: none"> <li>o Oppdragsstyring</li> <li>o Økonomioppfølging</li> </ul> </li> <li>- Helpdesk <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nødstilfeller</li> <li>o Effektivisering</li> </ul> </li> </ul>
8.	<b>Oppsummering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er rutinene gode nok?</li> <li>- Er riktig bruk av dette effektiviserende?</li> <li>- Nødvendig med effektivisering?</li> <li>- Pådrivere for utvikling i seksjonen?</li> <li>- Visjon for endring?</li> <li>- Blir de ansatte involvert i utviklingen?</li> <li>- Forankring i kulturen</li> </ul>