



Planlegging av påtvunget endring:

Hvordan gå frem for å lykkes?

- en kvalitativ studie

Vegard Aanestad

Masteroppgave i endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger
Vår 2014

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Planlegging av påtvunget endring: Hvordan gå frem for å lykkes?
– en kvalitativ studie**

FORFATTER:

Vegard Aanestad

VEILEDER:

Karl Johan Engelhart Olsen

EMNEORD/STIKKORD:

**Endringsledelse, endringsstrategi, endring, planlegging, organisasjonskultur,
kulturendring, motstand**

SIDETALL: 66 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER 16. juni 2014

Forord

Takk til alle informanter og til min kontaktperson i OSB for samarbeidsvilligheten.
Takk også til veileder Karl Johan Engelhart Olsen for gode råd.

Stavanger, 16. juni 2014

Vegard Aanestad

Sammendrag

Økte krav til dokumentasjon har vært en utvikling som har preget oljebransjen de siste årene. I denne oppgaven har det blitt satt fokus på hvordan en oljeservicebedrift på Forus (OSB, navn anonymisert) går frem i sin planlegging av en endringsprosess som har til formål å forbedre dokumentasjonen som medfølger produktene bedriften produserer. Oppgaven har forsøkt å svare på følgende problemstilling: ”Hvordan bør OSB gå frem for å planlegge endringer som er påkrevd fra bedriftens ytre omgivelser, og hvordan kan organisasjonskulturen tilpasses endringene?” For å svare på problemstillingen er det valgt kvalitativ metode og abduktiv forskningsstrategi. Det empiriske grunnlaget for oppgaven bygger på seks halvstrukturerede intervjuer, hvorav tre intervjuer er av ansatte og tre intervjuer er av ledere i OSB. Bedriftsinterne dokumenter har også blitt brukt til en viss grad.

I slutten av 2013 startet OSB en endringsprosess som skulle forbedre dokumentasjonen i bedriften, både når det kom til kvalitet og når det kom til leveransetidspunkt. Det fremgår av oppgaven at de strategiske valgene OSB gjorde i denne prosessen best kan forklares ut ifra et strategi O-perspektiv (Jacobsen, 2012). Prosessen ble i ettertid betegnet som mislykket av de intervjuede lederne. I et nytt forsøk på å bedre dokumentasjonen, initierte OSB i starten av 2014 en ny endringsprosess, denne gang med en tilnærming som lå nærmest et strategi E-perspektiv (Jacobsen, 2012). I oppgaven argumenteres det for at dette var et riktig valg av ledelsen i OSB, blant annet som en følge av at endringene ble iverksatt som et resultat av ytre press fra bedriftens kunder.

Det argumenteres for at organisasjonskulturen i OSB var den største bremseklossen for at bedriften skulle lykkes med dokumentasjonsendringene. Blant ansatte i bedriften var det en utbredt kultur for at dokumentasjon ble nedprioritert sammenlignet med produkt. Implementeringen av et nytt IT-verktøy var et sentralt moment i de planlagte endringene og kan på sikt resultere i endrede holdninger (Schein, 2009). For å lykkes med kulturendring, argumenteres det med at ledelsen i OSB burde lagt større vekt på det faktum at bedriften tapte penger på de ansattes feilaktige antakelser.

Innholdsliste

1.0 Innledning	3
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
2.0 Teori	6
2.1 Endringsstrategi.....	6
2.1.1 Strategi E.....	7
2.1.2 Strategi O.....	9
2.2 Ledelse av endring.....	11
2.2.1 Refleksjoner.....	11
2.2.2 Ytre omgivelser.....	12
2.2.3 Tydeliggjøre behovet for endring.....	12
2.2.4 Bygge tillitsforhold.....	13
2.2.5 Åtte steg for å lykkes med endringer.....	13
2.3 Årsaker til motstand.....	16
2.3.1 Ekstraarbeid.....	16
2.3.2 Frykten for det ukjente.....	16
2.4 Organisasjonskultur.....	16
2.4.1 Kulturendring.....	17
3.0 Metode	19
3.1 Forskningsstrategi.....	19
3.2 Konsepter.....	20
3.3 Datatyper.....	20
3.4 Datakilder.....	21
3.5 Timing og metode for datainnsamling.....	22
3.6 Datareduksjon og analyse.....	23
3.7 Gjennomføring av intervju.....	24
3.8 Reliabilitets- og validitetsutfordringer.....	25
3.9 Kildekritikk.....	26
3.10 Etikk.....	27
4.0 Resultater	28
4.1 Endringsstrategi i OSB.....	28
4.1.1 Mål for endring.....	28
4.1.2 Ledelsens rolle.....	29
4.1.3 Endringens innhold.....	30
4.1.4 Planlegging.....	31
4.1.5 Motivasjonsskapende incentiver.....	33
4.2 Ledelse av endring i planleggingsfasen.....	34
4.2.1 Refleksjoner.....	34
4.2.2 Skape en ledende koalisjon.....	35
4.2.3 Ytre omgivelser.....	36
4.2.4 Tydeliggjøring av behovet for endring.....	37
4.2.5 Hastverk for endringer.....	37
4.3 Motstand mot endring.....	38
4.4 Organisasjonskultur.....	38

5.0 Drøfting	41
5.1 Endringsstrategi	41
5.1.2 Mål for endring	41
5.1.3 Ledelsens rolle	43
5.1.4 Endringens innhold	45
5.1.5 Planlegging	45
5.1.6 Motivasjonsskapende incentiver	47
5.2 Ledelse av endring i planleggingsfasen	49
5.2.1 Refleksjoner	49
5.2.2 Den ledende koalisjonen	51
5.2.3 Ytre omgivelser	52
5.2.4 Tydeliggjøring av behovet for endring	52
5.2.5 Etablere en følelse av hastverk	54
5.3 Motstand	55
5.3.1 Ekstraarbeid	55
5.3.2 Frykten for det ukjente	56
5.4 Organisasjonskultur	57
5.4.1 Organisasjonskultur som endringsbrems	57
5.4.2 Endring av artifakter	58
5.4.3 Endring av verdier	59
5.4.4 Grunnleggende antakelser	61
5.4.5 Tidspunkt for kulturendring	61
6.0 Avslutning	63
Litteraturliste	66
Vedlegg	
Vedlegg 1: Intervjuguide for ledere	67
Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte	68

1.0 Innledning

Tema for denne oppgaven er lederrollen under planlegging av endring. Endringer i dagens samfunn kjennetegnes av at de både forekommer oftere og raskere enn tidligere, blant annet som en konsekvens av stadig økende globalisering (Kotter 2012; Cummings & Worley 2005). Dette er utviklingstrekk som organisasjoner er avhengige av å holde følge med for å være konkurransedyktige. I denne forbindelse spiller endringsledere en viktig rolle for at endringer skal bli gjennomført på en god og effektiv måte (Kotter, 2012).

Endringsmotstand er et velkjent fenomen. En utbredt teori er at alle endringstiltak vil møte motstand i en eller flere former og at motstand er en naturlig og uunngåelig del av en endringsprosess (Jacobsen, 2012). Hvordan endringsledere utfører rollen sin under en endringsprosess vil kunne være avgjørende for om en endring skal lykkes eller mislykkes. I denne oppgaven er det satt fokus på lederrollen under planlegging av endring i en bedrift hvor endringene mer eller mindre er blitt påkrevd fra bedriftens kunder.

Økte krav til dokumentasjon er en tydelig utvikling i både det offentlige og det private næringslivet, og utviklingen er kanskje aller mest tydelig innenfor oljebransjen hvor stadig økende sikkerhets- og dokumentasjonskrav er et populært tema i norske medier (Helgesen 2013; Løvås 2014). Av denne grunn er det aktuelt å undersøke hvordan bedrifter går frem for å planlegge implementering av endringer som er mer eller mindre påkrevde fra de ytre omgivelsene.

Oppgaven har tatt utgangspunkt i en oljeservicebedrift med hovedsete på Forus. Bedriften (heretter kalt for OSB) er en bedrift som produserer produkter til oljebransjen. OSB både er og har vært gode på å levere produkt. Som en følge av de økte kravene til dokumentasjon i oljebransjen erfarte OSB en utvikling hvor kvaliteten på dokumentasjonen deres ikke var i samsvar med produktene de produserte. Dette fremgikk blant annet av at OSB fikk klager over en lengre periode fra kunder som ikke var fornøyd med dokumentasjonen, både når det gjaldt kvalitet og leveransetidspunkt. OSB har tidligere forsøkt å forbedre seg på dette området, uten å lykkes i særlig grad. Denne oppgaven tar for seg hvordan OSB planla et nytt endringsforsøk i forbindelse med å bedre bedriftens dokumentasjon.

Datainnsamlingen til denne oppgaven bygger på en tverrsnittstudie (Blakie, 2010). Ved å bruke tverrsnittstudie samler en inn empiri fra et gitt utvalg innenfor et begrenset tidsrom. På denne måten kan en skaffe seg et øyeblikksbilde av ulike aspekter ved sosialt liv, for eksempel innenfor en organisasjon.

En opplevd ulempe med å gjøre tverrsnittstudie i dette forskningsprosjektet var at oppgavens tema måtte endres underveis. Oppgavens opprinnelige tema og problemstilling innebar et hovedfokus på motstand mot endring blant de ansatte i OSB. Etter en stund viste det seg derimot at denne problemstillingen ikke var hensiktsmessig ettersom OSB kom forsinket i gang med endringsprosessen de hadde planlagt. Dermed ble det praktisk vanskelig å gjennomføre en studie som omhandlet motstand mot endring, siden de ansatte ikke var blitt involvert i prosessen på dette tidspunktet. De ansatte ville med andre ord ikke ha noe grunnlag for å vise motstand mot et endringstiltak som de ikke var blitt involvert i, eller i det hele tatt hadde hørt om. Av denne grunn ble problemstillingen endret til å omhandle planleggingsfasen i endringsprosessen.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling for oppgaven er følgende:

Hvordan bør OSB gå frem for å planlegge endringer som er påkrevd fra bedriftens ytre omgivelser, og hvordan kan organisasjonskulturen tilpasses endringene?

For å svare på problemstillingen stilles det følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke strategiske valg tar ledelsen i forbindelse med endringsprosessen?
2. Hvordan utfører endringslederne sin rolle under endringsprosessen?
3. Hvorfor kan de planlagte endringene møte på motstand?
4. Kolliderer de planlagte endringene i OSB med organisasjonskulturen?
5. Hvordan kan organisasjonskulturen i OSB tilpasses forventninger fra bedriftens ytre omgivelser?

Forskningsspørsmålene er det viktigste elementet i et forskningsdesign og vil gi retning til resten av designet (Blakie, 2010). Resten av denne oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i spørsmålene ovenfor.

Valg av forskningsstrategi legger føringer for hvordan forskningsspørsmålene skal besvares. Hvilken strategi en bør velge er derfor knyttet til forskningsspørsmålene. Blakie (2010:59) skiller mellom tre hovedtyper forskningsspørsmål: hva, hvorfor og hvordan. De ulike spørsmålstypene har sammenheng med om de svarene en vil oppnå skal være henholdsvis beskrivende, årsaksforklarende eller forklarende i forbindelse med hvordan en kan oppnå endring.

Forskningsspørsmålene presentert ovenfor er både av beskrivende art (spørsmål 1, 2 og 3), årsaksforklarende art (spørsmål 4) og endringsrelatert art (spørsmål 5). De tre typene forskningsspørsmål henger sammen i en naturlig rekkefølge. Svar på spørsmål som er av beskrivende art gir grunnlag til å gi årsaksforklaringer. Årsaksforklaringer gir igjen grunnlag til å argumentere for hvordan en kan oppnå endring (Blakie, 2010:60). I dette tilfellet vil svar på spørsmål 1 gi grunnlag for å svare på spørsmål 4, som igjen vil gi grunnlag for å svare på spørsmål 5.

2.0 Teori

Sentrale begreper

Nedenfor gis en kort presentasjon av de mest sentrale begrepene for denne oppgaven. Begrepene kan ha ulike betydninger alt etter i hvilken kontekst de blir brukt. I denne oppgaven tillegges begrepene følgende innhold:

Endring: For å kunne si at det har skjedd en organisatorisk endring, må vi på ulike tidspunkt kunne beskrive noe som er stabilt. I mellomtiden må det ha skjedd en endring slik at de stabile tilstandene som beskrives, er ulike. For å kunne si noe om en spesifikk endring, må endringens innhold konkretiseres. På denne måten kan man beskrive hvilke forhold som har endret seg fra et tidspunkt til et annet (Jacobsen, 2012).

Motstand: Organisatoriske endringer vil ofte møte motstand fra berørte individer. Motstanden kan skyldes at noen ser at endringene vil medføre negative konsekvenser for dem, at noen har en annen oppfatning av situasjonen enn endringslederne, og at endringene kan frembringe dårlige følelser. Alt fra likegyldighet til aggressivitet vil kategoriseres som motstand i denne oppgaven (Jacobsen, 2012).

Organisasjonskultur: Denne oppgaven legger til grunn Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur. Schein (1987:5) definerer organisasjonskultur som

...grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og "tatt-for-gitt" måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser.

2.1 Endringsstrategi

Ifølge Jacobsen (2012) kan måten man velger å organisere en endringsprosess på, kategoriseres i to idealtyper. Med idealtyper mener Jacobsen at kategoriseringen i hovedsak er analytisk, og at man ikke nødvendigvis vil finne empiriske eksempler på disse strategiene. Jacobsen (2012:153) argumenterer for at strategiene er distinkt forskjellige fra hverandre på seks ulike dimensjoner:

- 1) hva slags mål som ligger til grunn for endringen
- 2) hva slags rolle den formelle ledelsen har
- 3) hva som er innholdet i endringen
- 4) hvordan endringen planlegges
- 5) hvordan man skaper motivasjon for endring
- 6) hvordan bruken av konsulenter i prosessen er

Basert på Jacobsen (2012) vil jeg nedenfor presentere strategi E og strategi O med utgangspunkt i de fem første dimensjonene. Den sjettede dimensjonen vil ikke bli gått nærmere inn på, ettersom den ikke er relevant i forbindelse med oppgavens empiriske data.

2.1.1 Strategi E

Strategi E står for økonomisk (economic) strategi. Beer & Nohria (2000:3) beskriver strategi E som en teori som

...has as its purpose the creation of economic value, often expressed as shareholders value. Its focus is on formal structure and systems. It is driven from the top with extensive help from consultants and financial incentives. Change is planned and programmatic.

Mål for endring: synlige resultater

Strategi E kjennetegnes av at målet med endring er å oppnå synlige resultater. Slike endringer iverksettes når det er klare empiriske indikasjoner på at den økonomiske situasjonen må forbedres. Resultatene av slike endringer kan ofte måles kvantitativt. Eksempler på kvantitative resultater er aksjekurs, salgsinntekter og produksjonskostnader. Ved å rette fokus på synlige resultater, får man mulighet til å kunne konkludere med om en endring har vært mislykket eller vellykket, noe som ellers ofte vil være vanskelig (Jacobsen, 2012).

Top-down

En strategi av denne typen vil være styrt fra toppledelsen i en organisasjon (Jacobsen, 2012). Årsakene til dette er blant annet at toppledelsen vil ha en sentral posisjon når det kommer til informasjonsstrømmen i en organisasjon. Toppledelsen vil i kraft av sin posisjon også ha et mye bedre "oversiktsbilde" av organisasjonen enn de øvrige ansatte. For det tredje har

toppledelsen den formelle makten som trengs for å ha gjennomføringskraft dersom endringene møter motstand. For det fjerde så kan motstand mot endringer føre til at det må inngås noen kompromisser, og ofte er det bare toppledelsen som vil ha myndigheten til å forhandle. Til slutt vil toppledelsen ha symbolsk makt. Hvordan man fremstår vil kunne få stor betydning for hvordan de ansatte ser på behovet for endring.

Endringens innhold

Ved bruk av strategi E vil endringene i hovedsak dreie seg om en organisasjons formelle elementer. Idéen er at endring av strategi og struktur må komme før eventuell kulturendring, blant annet fordi endringer av formelle elementer er endringer som kan gjennomføres relativt raskt. I tillegg er det mye som tyder på at det foreligger en sammenheng mellom formelle elementer og atferd. Strukturer gir normative retningslinjer for ønsket atferd, som videre viser hvilken atferd som kan belønnes og hvilken som kan straffes. Endring av formelle elementer vil dermed over tid endre uformelle elementer. Tilhengere av strategi E kan med denne tankegangen gjøre strukturelle endringer, selv om målet med endringene utelukkende er å endre uformelle elementer (Jacobsen, 2012).

Planlegging

Ved strategi E vektlegges formell planlegging. Dette har sammenheng med at denne endringsstrategien ses på som en lineær prosess som inneholder ulike faser som følger etter hverandre i en logisk rekkefølge. Eksempelvis bør utvikling av strategier gjøres før man begynner å iverksette tiltak (Jacobsen, 2012).

Strategisk analyse er et sentralt element i planleggingen, hvor et mye brukt verktøy er SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ved å bruke SWOT-analyse skaffer man seg et bilde av bedriftsinterne forhold med fokus på organisatoriske styrker, svakheter, trusler og muligheter. Basert på den utførte analysen velger man så en strategi for videre fremgangsmåte. Man forsøker også å kartlegge mulige hindringer som kan oppstå i implementeringsprosessen. Strategien deles opp i tydelig definerte faser hvor det kommer klart frem hvem som har ansvaret for hva og innen hvilken tidsramme det skal gjøres. På denne måten kan man gå inn i prosessen på ethvert tidspunkt for å kartlegge hvordan prosessen går i forhold til det som er planlagt (Jacobsen, 2012).

Motivasjonsskapende incentiver

I en endringsprosess er det essensielt å skape aksept og engasjement blant de involverte. Innenfor strategi E vil det være sentralt å bruke finansielle incentiver som en motiverende faktor og som en drivkraft for å skape endring. Incentivene skal være former for belønning som oppfordrer til ønsket atferd i forbindelse med endringsprosessen. Det vil være viktig å finne en riktig balanse mellom belønning av individer, grupper og organisasjon. Dersom individuell belønning eksempelvis er mer ettertraktet enn gruppevis belønning, kan det tenkes at man blir for opptatt av å oppnå personlig gevinst på bekostning av gode resultater på gruppe- og organisasjonsnivå. Det er viktig å gjøre de ansatte kjent med incentivordninger i forkant av endringsiverksettelsen for at incentivene skal være motiverende og fungere som en drivkraft for endring (Jacobsen, 2012).

2.1.2 Strategi O

Strategi O er en motpol til strategi E på mange sentrale områder. Hvor man ved strategi E ser på endring som en lineær prosess med en tydelig start- og slutfase, ses endring ved strategi O som en kontinuerlig og sirkulær prosess uten et klart start- og slutt punkt. En av årsakene til denne tankegangen er at man, i motsetning til strategi E, ser på det som svært vanskelig å kunne se i klartekst hva et problem består av. En logisk følge av dette er at det også vil være vanskelig å vite hva som er den riktige løsningen. Endringsprosesser er preget av usikkerhet og tvetydighet, og man må dermed eksperimentere og sørge for at man lærer av sine eksperimenter (Jacobsen, 2012).

Mål for endring: læringsevne

Hvor strategi E har et klart fokus på at målet med endring er økonomiske resultater, så fokuserer man i strategi O på at individene i en organisasjon kontinuerlig skal utvikle og tilpasse seg omgivelsene. Økonomiske resultater er også viktig i denne strategien, men i motsetning til strategi E er fokuset her på hvilke prosesser som må iverksettes for å oppnå slike resultater. En lærende organisasjon avhenger av at hvert enkelt individ må være bevisst på sine egne bruksteorier. Bruksteorier er styrende for atferd og inneholder grunnleggende oppfatninger om hvordan man bør handle i gitte situasjoner. For å kunne utvikle og endre sine bruksteorier, må man konfrontere den faktiske atferden sin ved å diskutere bruksteoriene med andre (Jacobsen, 2012).

Bottom-up

Strategi O kjennetegnes av at lederne involverer og engasjerer de ansatte i identifisering av og løsning av problemer (Jacobsen, 2012). Ledelsen anerkjenner at ansatte lenger nede i hierarkiet ofte vil ha mer kontakt med kunder og bedre kjennskap til operasjoner enn hva den selv har. Det er naturlig å tenke seg at mesteparten av informasjonen en bedrift innehar, befinner seg under toppledelsen. Denne fremgangsmåten gir et nyansert bilde av både problemer og aktuelle løsninger.

Endringsmotstand er ofte knyttet til hvordan en endringsprosess er lagt opp. Ved å involvere de ansatte, kan beslutninger som tas i større grad gis legitimitet og på denne måten redusere motstand enn om endringer blir presset frem med makt fra ledelsen. På samme tid kan en slik fremgangsmåte føre til at ansatte føler et eierskap til endringene, noe som kan bidra til at ansatte arbeider aktivt for å få til vellykkede endringer, uten at de nødvendigvis må manes frem av ledelsen (Jacobsen, 2012).

Endringens innhold

Strategi O karakteriseres av at endringer i hovedsak dreier seg om å fokusere på verdier og atferd (Beer & Nohria, 2000). Toppledelsen vil eksempelvis kommunisere et sett av verdier eller prinsipper som de håper vil være rettleidende for atferden til de ansatte. Ønsket er at de kommuniserte verdiene skal føre til at de ansatte får en emosjonell tilknytning til bedriften. Endring av struktur og formelle systemer vil ikke føre til kulturelle endringer. I stedet må ledere engasjere ansatte til å undersøke hvorfor dagens struktur og systemer ikke klarer å møte de nye utfordringene bedriften står overfor. Det som bør settes fokus på er blant annet interpersonlig kompetanse, evne til å håndtere spenning mellom grupper og evne til å håndtere konflikter uten nødvendigvis bruke makt og myndighet (Jacobsen, 2012).

Planlegging

Ved strategi O er det vanskelig å peke ut én person som kan kalle seg endringsleder. Toppledelsen har for stor avstand til verdiskapingen til at den best kan se endringsbehovene i bedriften. I stedet er det ønskelig at toppledelsen skaper en kontekst som legger til rette for lokal eksperimentering blant de ansatte. Endringsprosessen er ikke programmert og starter lenger nede i hierarkiet, selv om toppledelsen kan legge et grunnlag ved å uttrykke en visjon om hvorfor man skal endre seg og hva man ønsker å oppnå. Slike prosesser vil ha en større sjanse til å skape vedvarende endringer enn endringsprosesser som bare styres av

toppledelsen. Dette forklares blant annet med at planlegging av endring er en ikke-lineær prosess hvor det er umulig å forutse alle forhold som kan komme til å påvirke hvordan endringen skjer i praksis. I forhold til strategi E tar strategi O i større grad høyde for at slike uforutsette hendelser kan og vil skje. Dermed blir fremgangsmåten å ta planleggingen steg for steg, i stedet for å lage en overordnet plan som skal følges til punkt og prikke (Jacobsen, 2012).

Motivasjon

Fra et strategi O-perspektiv vil ikke finansielle incentiver være hensiktsmessig for å opprettholde fremdriften i en endringsprosess. I stedet bør toppledelsen skape motivasjon ved å involvere de ansatte i sentrale beslutninger, og på denne måten gi de ansatte følelsen av å være ”medeiere” i endringsprosessen. Det bør også benyttes metoder som gir den enkelte et ønske om å endre seg ved å skape et bilde av at endringene er til de ansattes beste. Dette kan for eksempel være at endringene vil føre til bedre jobbforhold og at det vil gjøre arbeidsdagen mer interessant. I stedet for bruk av finansielle incentiver argumenteres det også for å bruke symbolske belønninger, for eksempel store seremonier for å gi oppmerksomhet til personer som har vært sentrale i en gitt endringsprosess. Dersom finansielle incentiver skal bli brukt, bør de fungere som supplement til å belønne innsats og prestasjoner på gruppenivå på et senere stadium i endringsprosessen. Dette kan være nødvendig for å unngå misnøye med den nye situasjonen (Jacobsen, 2012).

2.2 Ledelse av endring

Burke (2002) skiller mellom tre ulike faser når det kommer til ledelse av organisatoriske endringer. Nedenfor presenteres momenter som det må tas høyde for i prelanseringsfasen.

2.2.1 Refleksjoner

I prelanseringsfasen kreves det at endringsledere gjør refleksjoner rundt sin egen rolle i en endringsprosess. En av disse refleksjonene handler om å ha selvinnsikt.

Organisasjonsendringer vil ofte være preget av usikkerhet, mangel på kontroll og sterke følelser fra de involverte. En endringsleder må være bevisst på hvordan han eller hun vil opptre i slike situasjoner og forberede seg på hva som kan forventes og hvordan slike situasjoner bør håndteres. Endringslederne må også være bevisst sine egne personlige styrker og svakheter. Hvor noen endringsledere eksempelvis vil basere avgjørelser på intuisjon, vil

andre forsøke å ta mest mulig konkrete og faktabaserte avgjørelser. Det er også verdifullt at endringsledere vet når de skal ta kontroll over utviklingen i en prosess og når det er best å la andre ta styringen (Burke, 2002).

Endringsledere må også reflektere rundt sine egne motiver i en endringsprosess. Tre av de viktigste motivene for endringsledere, er ifølge Burke (2002) ønsket om å lykkes, ønsket om makt og et mindre behov for å være populær og godt likt blant de ansatte.

Det siste punktet som endringsledere må reflektere rundt i prelanseringsfasen til en endringsprosess, er deres egne verdier. Dette er spesielt viktig når det kommer til forsøk på å endre en organisasjonskultur. Verdier er en viktig del av en organisasjonskultur, og endring av disse bør samsvare med verdiene til endringslederne ettersom de er en viktig del av de menneskene som skal leve innenfor denne organisasjonskulturen (Burke, 2002).

2.2.2 Ytre omgivelser

Et annet viktig element i prelanseringsfasen er for endringslederne å ta hensyn til organisasjonens ytre omgivelser (Burke, 2002). Endringsledere må hente inn informasjon om kundebehov, relevant teknologi og eventuelle regelendringer for å ha et best mulig grunnlag til å gjøre organisasjonen konkurransedyktig og tilpasset sine omgivelser.

2.2.3 Tydeliggjøre behovet for endring

Ansatte som ikke ser behovet for endring, vil sannsynligvis heller ikke støtte opp om endring (Burke, 2002). I en organisasjon er det ofte toppledere og ledere som er de første til å se tegnene på at endring er nødvendig. Ledere er ofte i en bedre posisjon til å se signalene fra omgivelsene enn andre ansatte, selv om dette ikke alltid er tilfelle. Skal endringsprosessen bli vellykket, er endringsledere dermed avhengige av å gjøre det klart for de ansatte at det foreligger et behov for endring.

I likhet med Burke (2002) poengterer Bridges (2009) behovet for at endringsledere ”selger inn problemet” til sine ansatte. Ifølge Bridges (2009) er det essensielt at de ansatte erkjenner problemet og behovet for endring før endringen initieres.

Bridges (2009) argumenterer videre for at endringsledere i prelanseringsfasen bør holde en kort tale. Talen bør ikke ta for seg detaljer, men forklare hovedessensen i de planlagte endringene. Denne talen bør gjentas flere ganger for å opprettholde kontinuitet og trykk rundt endringene.

2.2.4 Bygge tillitsforhold

Bridges (2009) vektlegger viktigheten av at ledere må ha opparbeidet seg tillit fra sine ansatte for å unngå trøbbel i en endringsprosess. I denne fasen vil det være viktig for ledere å være ekstra bevisste på sine egne handlinger og hva de sier til sine ansatte. Spesielt viktig er det at det er samsvar mellom det man sier og gjør. Det betyr lite dersom man holder en flott og motiverende tale hvis man i neste handling gjør det motsatte av det man har sagt.

2.2.5 Åtte steg for å lykkes med endringer

Kotter (2012) presenterer en ”oppskrift” på åtte steg for hvordan han mener ledere bør gå frem for å gjennomføre vellykkede og vedvarende endringer. Nedenfor presenteres de stegene som er relevante for planleggingsfasen av en endringsprosess.

Etablere en følelse av hastverk

En vanlig og ikke ubetydelig feil mange ledere gjør i endringssammenheng er ikke å etablere en følelse blant ledelsesgruppen og de ansatte om at det haster å gjøre endringer (Kotter, 2012). Tilfredshet med status quo er den største trusselen i denne sammenheng. Kotter (2012:42) nevner flere ulike grunner som kan forårsake tilfredshet.

1. Fraværet av en klar og synlig krise.
2. For mange synlige ressurser.
3. Generelt for lave prestasjonsmål.
4. En organisasjonsstruktur som legger opp til et for smalt arbeidsområde hvor veldig få ansatte føler et ansvar for hvordan bedriften presterer på organisasjonsnivå.
5. Internt system for prestasjonsmålinger som fokuserer på feil prestasjoner.

6. Manglende tilbakemeldinger på prestasjoner fra eksterne kunder og samarbeidspartnere.
7. En organisasjonskultur som har for lav takhøyde i forbindelse med kritiske tilbakemeldinger og konfrontasjoner.
8. Menneskelig natur: Mennesker har en tendens til å fornekte ting de ikke vil høre. Livet er lettere uten problemer, og ofte vil man tenke at man har nok problemer fra før. Dette kan føre til at informasjon om endringer og nye problemområder blir ignorert.
9. For mye ”kosesnakk” blant ledelsen. For dårlige resultater og krav til endringer kan bli snakket bort ved i stedet å vektlegge gode prestasjoner man har levert i fortiden. På individnivå kan dette føre til et egoproblem, mens det på bedriftsnivå vil være snakk om et kulturproblem.

Av disse punktene vil det i drøftingskapittelet nedenfor settes fokus på punkt 1, 3, 6 og 9 ettersom disse punktene er mest relevante sett i sammenheng med den innsamlede empirien.

Relativt beskjedne handlinger som gjøres for å bygge opp om endringskrav, vil fort dysses ned fra sterke krefter som søker tilfredshet. Derfor kreves det ofte modige og risikable handlinger fra ledelsen for å skape en følelse av hastverk. Kotter (2012:46) nevner flere måter ledelsen kan gjøre dette på:

1. Skape en krise ved å tillate et finansielt tap, fremheve svakheter blant ledere i forhold til konkurrenter, eller tillate at feil blir utslagsgivende i stedet for å rette dem opp i siste liten.
2. Fjerne tilgang til overflødige goder.
3. Sette prestasjonsmål som produktivitet, inntjening og kundetilfredshet så høyt at det ikke er mulig å nå målene ved å fortsette som før.
4. Stoppe målinger av prestasjoner på avdelingsnivå. Ansvarliggjøre mer mennesker for prestasjoner på organisasjonsnivå.
5. Dele mer informasjon om kundetilfredshet med de ansatte, spesielt informasjon som viser forbedringspotensial.
6. Insistere på at ansatte som en fast ordning snakker med misfornøyde kunder og leverandører.

7. Bruke konsulenter for å tvinge frem mer relevant informasjon og ærlige diskusjoner i ledelsesmøter.
8. Oppfordre til mer ærlige diskusjoner om bedriftens problemer i bedriftens nyhetsbrev og i taler. Stoppe ”kosepraten” i ledergruppen.
9. Bombardere ansatte med informasjon om fremtidige muligheter og fremtidige belønninger, og om at bedriften for øyeblikket ikke er i stand til å nå mulighetene.

Av disse punktene vil det settes fokus på punkt 3, 5 og 9 i drøftingskapittelet.

Skape en ledende koalisjon

Kotter (2012) understreker at det er viktig å sette sammen en ledende koalisjon for å få nok gjennomslagskraft ved implementering av endringer. Det er urealistisk at én person skal kunne gjennomføre endringer av en viss størrelse uten at flere nøkkelpersoner har et genuint ønske om at endringene skal bli vellykkede. Ifølge Kotter (2012) er dette punktet blitt stadig viktigere ettersom utvikling og endringer skjer raskere i dag enn før i tiden. Team vil ha mulighet til å behandle mer informasjon i tillegg til å kunne implementere endringer i større hastighet, da teamet ideelt sett består av innflytelsesrike personer med god informasjon og en vilje til å ta de nødvendige valgene.

En ledende koalisjon bør ifølge Kotter (2012) inneholde fire sentrale karakteristikk:

- 1) Stillingsmakt: Teamet bør bestå av personer med viktige stillinger, da spesielt sentrale linjeledere slik at de som ikke er en del av teamet vil få problemer med å motarbeide endringsprosessen.
- 2) Ekspertise: Teamet bør bestå av personer med relevant kunnskap slik at informerte og gode avgjørelser vil bli tatt.
- 3) Troverdighet: Teamet er avhengige av å inkludere personer som innehar et godt rykte i bedriften, slik at avgjørelser blir tatt alvorlig av de ansatte.
- 4) Lederskap: Til slutt bør teamet ha nok lederskap til å drive endringsprosessen i riktig retning.

Kommunisere strategi

For at så mange som mulig i en organisasjon skal forstå hva endringer handler om, og for at flest mulig skal handle for å realisere disse på en god måte, er man avhengig av god kommunikasjon. I tillegg må det kommuniseres *nok*. Likevel er det ikke ønskelig at

kommunikasjonen i en innledende fase skal være detaljrik og av en teknisk karakter. I stedet bør kommunikasjonen være ærlig, enkel og rettet mot følelsene til de ansatte (Kotter, 2012).

2.3 Årsaker til motstand

Organisasjoner er sosiale konstruksjoner hvor mennesker er den viktigste bestanddelen. Dette innebærer at det sjelden eller aldri kan snakkes om objektive sannheter når det kommer til hvordan en organisasjon bør bygges opp, hvilke strategiske valg som bør bli tatt, osv. Ulike meninger om slike forhold kan gi grobunn for motstand. Endringer av ulike organisatoriske forhold vil ramme mennesker på forskjellige måter, noe som også kan resultere i motstand (Jacobsen, 2012).

2.3.1 Ekstraarbeid

Som oftest vil endringer medføre krav om ekstra innsats i en periode, noe som kan føre til økt arbeidspress. Ekstraarbeidet kan være en konsekvens av at noe må "fases ut" mens man må "fase inn" det nye. Dette kan være knyttet til for eksempel prosedyrer, arbeidsoppgaver, eller nye IT-systemer. I en overgangsperiode kan man dermed i en periode bli sittende med en grad av dobbeltarbeid (Jacobsen, 2012).

2.3.2 Frykten for det ukjente

Endringer kan føre til at noen vil miste arbeidsoppgaver som de har knyttet følelser til og som de har behersket godt. I slike tilfeller kan endringer oppfattes som en trussel mot ens identitet og en frykt for å miste noe man har vært god til og som man har investert følelser i (Jacobsen, 2012).

Endringer kan også føre til en frykt for ikke å strekke til. I slike tilfeller kan man føle usikkerhet i forbindelse med nye og endrede arbeidsoppgaver og i hvilken grad man vil håndtere nye utfordringer. Dette har vist seg å være en vanlig kilde til motstand ved innføring av ny IT-teknologi (Jacobsen, 2012).

2.4 Organisasjonskultur

Ifølge Schein (1987) kan kultur deles opp i tre nivåer. Det mest synlige kulturnivået består av artifakter. Dette er fysiske produkter i kulturens fysiske og sosiale miljø som ofte er lette å få

øye på, men som likevel kan være vanskelige å tolke. Eksempler er utformingen av kontorlandskap, observerbar atferd og symboler.

Det andre kulturnivået er verdier. Dette er verdier som det er utbredt enighet om, og som er styrende for atferd i en organisasjon. Slike verdier vokser frem dersom handlinger og løsninger viser seg å virke gjentatte ganger. Verdiene vil over tid gjennomgå en kognitiv transformasjon hvor verdiene kan ende opp som antakelser som blir tatt for gitt. Slike antakelser er ubevisste (Schein, 1987).

Det tredje kulturnivået er grunnleggende antakelser. Dette nivået finnes ofte svært dypt i en kultur. Grunnleggende antakelser oppstår blant annet når en løsning på et problem virker gang på gang. Etter hvert blir denne løsningen sett på som en form for fasit, og det stilles ikke spørsmål ved fremgangsmåten. Grunnleggende antakelser vil gjøre at alternative handlinger og løsninger på problemer kan være vanskelig i det hele tatt å se for seg. Dette kan føre til at man får et feilaktig inntrykk av virkeligheten (Schein, 1987).

2.4.1 Kulturendring

Kulturendring kan forvente å møte motstand blant en organisasjons medlemmer.

Organisasjonskultur gir medlemmene mening, sikkerhet og forutsigbarhet. Et forsøk på å endre kultur vil kunne medføre at det sprer seg angst og utilfredshet blant medlemmene når de innser at de sannsynligvis må gå bort fra noen holdninger, verdier og antakelser, i tillegg til at de må lære seg noen nye (Schein, 2009).

For å endre en organisasjonskultur er det viktig å avsanne de elementene av en kultur som en vil endre. Dette kan blant annet gjøres ved at noen i organisasjonen ytrer et endringsbehov på grunn av at det foreligger en økonomisk trussel mot organisasjonen dersom de ansatte ikke endrer seg. Det kan også gjøres ved å konstruere et internt ubehag ved å uttrykke at dersom en ikke endrer seg, vil en ikke ha mulighet til å oppnå alle ønskene og idealene en har. En tredje måte å endre en organisasjonskultur på er å innføre ny IT-teknologi på arbeidsplassen. Dette vil tvinge frem ny atferd. Dette vil sannsynligvis også påvirke kulturelle antakelser (Schein, 2009).

På kort sikt vil det bare være overfladisk atferd som endrer seg ved kulturendring. Eksempelvis kan ansatte tvinges til nye arbeidsmetoder, eller de kan bli truet med straff dersom de ikke endrer seg. Ikke før den nye atferden har blitt inkorporert i de ansattes egne tankesett, kan vi snakke om kulturendring. Dette innebærer kognitive endringer med nye definisjoner og nye standarder for hvordan man tenker i gitte situasjoner (Schein, 2009).

Dersom en organisasjon har et problem som skal løses, vil det ofte være avgjørende å danne seg et bilde av hvilken rolle organisasjonskulturen spiller i forbindelse med problemet. Mer bestemt gjelder ikke dette *hele* organisasjonskulturen, men kulturelle elementer som enten kan være til hjelp, eller til hinder for å løse problemet (Schein, 2009).

Både Schein (2009) og Kotter (2012) advarer mot å gjøre forsøk på å endre organisasjonskulturen for tidlig i en endringsprosess. "Whenever you hear of a major restructuring, reengineering, or a strategic redirection in which step 1 is "changing the culture," you should be concerned that it might be going down the wrong path", skriver Kotter (2012:165). Kotter (2012) begrunner dette med at kultur bare kan endres *etter* at en har lyktes med å endre ansattes handlinger og atferd og når disse endringene over tid viser seg å være fruktbare på gruppenivå. I tillegg er det viktig at de ansatte ser sammenhengen mellom de nye handlingene og forbedrede resultater. Kotter (2012) mener at faktiske endringer i dyptliggende normer og verdier ikke skjer før i sluttfasen av en endringsprosess.

3.0 Metode

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Blakie (2010) sitt anbefalte oppsett og innhold for forskningsdesign. Et forskningsdesign inneholder alle de avgjørelsene som må tas i et forskningsprosjekt, i tillegg til å forsvare de avgjørelsene som er tatt.

3.1 Forskningsstrategi

Oppgaven har lagt til grunn en abduktiv forskningsstrategi (Blakie, 2010). For å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene presentert ovenfor så har det blitt undersøkt hvorfor menneskene i OSB har de meningene og handlingene de har ved å finne taus kunnskap, intensjoner og regler som er felles innenfor organisasjonen og som er styrende for de ansattes handlinger. Dette er forhold som de ansatte ofte ikke er bevisste på selv. En studie med fokus på endring og organisasjonskultur kan "tvinge" de ansatte til å reflektere over handlinger, tankemønstre osv. som blir tatt for gitt (Blakie, 2010:89). Den abduktive fremgangsmåten den mest egnede forskningsstrategien til å belyse slike forhold (Blakie, 2010).

Oppgaven har også tatt utgangspunkt i Danemark et al. (1997) sin forståelse av abduktiv forskningsstrategi. Hvor Blakie (2010) mener at empiri skal bunne ut i ny teori, argumenterer Danemark et al. (1997) for at en ved en abduktiv strategi kan tolke empiri ut ifra en teori eller et teoretisk rammeverk. Med denne forståelsen kan for eksempel to forskningsprosjekt som studerer det samme fenomenet, ende opp med ulike slutninger dersom de ulike forskningsprosjektene har lagt forskjellige teorier til grunn for sin analyse. En starter med et teoretisk rammeverk for så å rekontekstualisere empirien i lys av denne tolkningsrammen. Resultatet av slik forskning vil ikke gi fasitsvar. Målet med slik forskning vil være å komme frem til rimelige slutninger, noe som kan forventes dersom empirien blir tolket ut i fra en rimelig tolkningsramme (Danemark et al., 1997).

Danemark et al. (1997) sin forståelse av abduktiv forskningsstrategi ble valgt ettersom denne oppgaven ikke har hatt til formål å utvikle ny teori, men å tolke empirisk data ut i fra teori presentert nedenfor.

3.2 Konsepter

Blakie (2010:111) beskriver et konsept som ”... an idea that is expressed in words or as a symbol”. Konsepter former språket innenfor et område og fungerer som byggeklosser for teorier.

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i den hermeneutiske tradisjonen. Den hermeneutiske tradisjonen kjennetegnes av at det er meningen og språket til de sosiale aktørene som forskes på, som skal legge grunnlaget for forskningen. Framgangsmåten til forskeren blir med dette utgangspunktet en nedenfra og opp-tilnærming hvor en forsøker å koble aktørenes meninger og språk til samfunnsvitenskapelige teorier som er egnet til å fange inn disse meningene til et mer teoretisk og abstrakt nivå. I motsatt fall vil forskeren ved en ovenfra og ned-tilnærming innta en ”ekspertrolle” hvor forskerens egne konsepter blir tredd over hodet på forskningsobjektene (Blakie, 2010). Den hermeneutiske tradisjonen er også sterkt knyttet til den abduktive forskningsstrategien hvor en forsøker å få grep om aktørenes egne meninger, handlinger og intensjoner.

3.3 Datatyper

Blakie (2010) skiller mellom tre typer data: primærdata, sekundærdata og tertiærdata.

Primærdata er data som er innhentet av forskeren. Forskeren har full kontroll over hvordan dataen samles inn og analyseres. Forskeren er også i stand til å bedømme kvaliteten på den innsamlede dataen. Primærdata innsamles gjennom direkte kontakt med kildene.

Sekundærdata er rådata som er samlet inn av andre, mens tertiærdata er data som allerede er samlet inn og analysert og hvor rådataen kanskje ikke lenger er tilgjengelig.

Dataen for denne oppgaven har i hovedsak vært primærdata. Det har blitt gjennomført intervju som innebærer direkte kontakt med kildene, og dataen er dermed ”ny” og relatert til oppgavens spesifikke problemstilling. Bedriftsinterne dokumenter som er relevante til de endringene som OSB har planlagt, er også blitt brukt til en viss grad. Disse dokumentene er sekundærdata og innebærer en kundeundersøkelse, en analyse bedriften har gjort av interne og eksterne forhold og en handlingsplan.

Bruk av sekundærdata innebærer at flere hensyn må tas. Blant annet må det tas høyde for at den opprinnelige datainnsamlingen kan ha hatt et annet formål enn hva som er aktuelt i

forbindelse med denne oppgavens forskningsspørsmål. Dataen kan også være selektivt valgt ut og av forskjellige grunner være lite troverdig (Blakie, 2010).

Dataen til denne oppgaven har blitt samlet inn fra semi-naturlige omgivelser. I semi-naturlige omgivelser blir informanter spurt om å rapportere om egne og/eller andres handlinger i forhold til en bestemt setting, som i dette tilfellet var en organisasjon (Blakie, 2010). Informantene har fått spørsmål om deres egne og andres holdninger, motiver og sosiale prosesser innenfor denne settingen. Det har med andre ord blitt forsøkt å forstå informantenes egne orienteringer til verden. Deretter har dataen blitt analysert i lys av relevant teori.

En klar ulempe med å hente ut denne type data fra semi-naturlige omgivelser er at dataen blir tatt ut av kontekst (Blakie, 2010). Det er en sannsynlighet for at relevante forhold som kan forklare handlinger, holdninger, motiver osv., blir tapt i prosessen når en henter dataen ut fra en kontekst og skriver resultatene ned på papir. En annen ulempe med å få mennesker til å rapportere om egen og andres atferd, er at det ofte vil være et gap mellom hva de sier og hva de faktisk gjør. Dette kan det være flere grunner til. I denne oppgaven kan det for eksempel tenkes at informantene har vist faktisk motstand i arbeidshverdagen, men at de valgte ikke å uttale seg om dette fordi de har vært redde for at det kunne resultere i negative konsekvenser for dem selv eller for andre. Eventuelt kan det tenkes at informantene bevisst har kommet med usannheter, noe en alltid må ta hensyn til i slike intervjusituasjoner (Jacobsen, 2005).

3.4 Datakilder

All samfunnsvitenskapelig forskning innebærer at man må ta et valg om hvilken metode man skal bruke for å velge ut de kildene man vil bruke for å hente ut data. Ulike metoder knytter seg til om man vil hente inn data fra en hel populasjon, eller et utvalg av en populasjon. Utvalg fra en populasjon kan være enten tilfeldig eller ikke-tilfeldig (Blakie, 2010).

I denne oppgaven har populasjonen vært alle ansatte i OSB. I en kvalitativ oppgave basert på intervju vil det ikke være praktisk mulig å innhente data fra hele populasjonen (ca 150 ansatte) innenfor den rammen som oppgaven skrives i. Det har derfor blitt gjort et utvalg fra populasjonen for å innhente data.

For å svare på forskningsspørsmålene presentert ovenfor, har det blitt gjort intervju med ledere som har sentrale roller i endringsprosessen. Med dette utgangspunktet var det ikke hensiktsmessig å gjøre et tilfeldig utvalg i organisasjonen. Ikke-tilfeldig utvalg ga mulighet til å intervju ledere som har arbeidsoppgaver som var relevante for denne oppgaven. Det ble gjort intervju av tre ledere fra OSB.

Det ble også foretatt intervju med ansatte som ikke har lederansvar. Her var det heller ikke hensiktsmessig å bruke et tilfeldig utvalg som metode. De ansatte som ble intervjuet måtte ha arbeidsoppgaver som til en viss grad innebar dokumentasjon. Det ble gjort intervju av tre ansatte fra OSB.

Det er ulike metoder ved bruk av ikke-tilfeldige utvalg. Metoden for denne oppgaven har bygd på et målrettet utvalg (purposive sampling (Blakie, 2010:178)) hvor ansatte som ble valgt i OSB enten hadde lederansvar under endringsprosessen, eller ansatte som arbeidet med dokumentasjon. For å gjøre en målrettet utvelgelse, var en til en viss grad avhengig av hjelp fra noen på ”innsiden” i OSB som hadde oversikt over de ansattes arbeidsoppgaver. Kontaktpersonen som ble brukt i startfasen av forskningsprosjektet i OSB, hadde en ledende stilling i bedriften og var sentral i endringsprosessen. Denne personen hadde gode forutsetninger for å gi veiledning om hvem som burde bli valgt som informanter. En utvelgingsprosess basert på et målrettet utvalg vil være avhengig av god dømmekraft, både fra forsker og fra den eller de som gir råd i prosessen (Blakie, 2010).

Et problem knyttet til å bruke et målrettet utvalg som metode er i hvilken grad resultatene kan generaliseres. Ifølge Yin (2014) kan det i slike tilfeller gjøres en analytisk generalisering. Analytisk generalisering innebærer at man kaster et empirisk lys på noen relevante teorier for så å se i hvilken grad empirien samsvarer med teoriene. Målet vil være å kunne generalisere resultatene på et høyere nivå enn bare ved å fortelle noe om selve utvalget. For denne oppgaven har målet vært at resultatene skal kunne knyttes opp mot andre organisasjoner som erfarer problemer av lignende art som OSB.

3.5 Timing og metode for datainnsamling

Timing av datainnsamling er en viktig del av all samfunnsvitenskapelig forskning. I denne oppgaven ble det gjort en tverrsnittstudie. Tverrsnittstudier fanger et øyeblikksbilde av ulike

aspekter ved sosialt liv, blant annet holdninger, verdier og handlinger, både for individer og for større grupper (Blakie, 2010). Holdninger, verdier og handlinger blant ledere og ansatte i OSB er kjernemomenter i denne oppgaven.

En ulempe med å gjøre en tverrsnittstudie i dette tilfellet var at datainnsamlingen ble gjennomført innenfor en begrenset tidsperiode. Endring er en prosess som tar tid, og dermed har nødvendigvis mange viktige aspekter ved endringsprosessen som ville ha hatt relevans til oppgavens problemstilling, ikke kommet med.

Oppgaven har bygd på kvalitativ metode. Ved kvalitativ metode blir data innsamlet som ord. Denne metoden er egnet for blant annet å beskrive og forklare meningen mennesker legger i atferd, sosiale relasjoner og sosiale prosesser (Blakie, 2010). Dataen har blitt innsamlet som ord ved intervju. Kvalitative intervju bør verken være helt åpne eller helt lukkede (Jacobsen, 2005). Helt åpne intervju vil bli altfor komplekse med en fare for at en ikke får data om det en ønsker å forske på. Helt strukturerte intervju vil på sin side gjøre store begrensninger for hvilke data en kan samle inn og er en intervjuform som nærmer seg kvantitativ metode.

Intervjuene var halvstrukturerte. Intervjuguidene inneholdt spesifikke tema som det var viktig å komme inn på, uten at spørsmålene inneholdt svaralternativer. På denne måten ble det gitt rom for åpne svar innenfor tema som var relevante for formålet med forskningsprosjektet.

3.6 Datareduksjon og analyse

Ved bruk av abduktiv forskningsstrategi og halvstrukturerte intervju vil datainnsamling, datareduksjon og dataanalyse være elementer som inngår i en syklisk prosess og som ikke kan skilles fra hverandre (Blakie, 2010). Datareduksjon og kategorisering av data vil starte allerede ved utformingen av intervjuguidene og vil prege hvilken data som kommer til å bli samlet inn. Det ble utformet to ulike intervjuguider til henholdsvis ledere og ansatte, men hvor temaene det ble stilt spørsmål om, var de samme. Intervjuguidene ble utformet slik at svarene fra de ansatte og svarene fra lederne kunne sammenlignes tema for tema i analysekapittelet.

Ifølge Blakie (2010:212) blir abduktiv forskningsstrategi i sin reneste form kjennetegnet av det han kaller for "low stance", hvor forskeren utvikler nye konsepter og teori ut ifra språket

og meningene til de sosiale aktørene det blir forsket på. Ved å bruke Danemark et al. (1997) sin forståelse av abduktiv forskningsstrategi ble det i den kvalitative analysen i større grad forsøkt å ramme inn den innsamlede dataen i lys av det teoretiske rammeverket som lå til grunn. Forskningsstrategien nærmet seg dermed det Blakie (2010) kaller for ”high stance”, hvor det i større grad ble forsøkt å trekke paralleller mellom empiri og forskerens teorier og meninger.

3.7 Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført totalt seks intervju, hvorav tre av intervjuene var av ledere og tre av intervjuene var av ansatte. I forkant av alle intervjuene ble det avklart med informantene at både personnavn og bedriftsnavn ville anonymiseres i oppgaven. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, hvor det ble gjort klart at opptaket ville bli slettet når oppgaven var sensurert.

Under intervjuene ble det tidlig klart at å ta skriftlige notater underveis på langt nær var tilstrekkelig for å få med seg nok og riktig data fra informantene. Derfor var det i etterkant uvurderlig å ha lydopptakene som ble gjort. Lydopptakene ble transkribert ord for ord kort tid etter hvert intervju. Identifiserende informasjon ble utelatt og ble heller ikke notert under selve intervjuet.

Notatene som ble gjort under intervjuet, ble svært mangelfulle. Likevel ga det stor verdi å sitte og notere underveis, ettersom dette ga perioder med pauser og stillhet hvor informantene fikk tid til å tenke gjennom hva de nettopp hadde sagt for så å komme med rettelser eller utfyllende kommentarer. Denne fremgangsmåten ble også enkelte ganger brukt til å konstruere kunstige pauser hvor det som ble notert ikke hadde noe verdi i seg selv. Dette ble gjort for å gi informantene tid til å utdype svar uten at det ble en ubehagelig stillhet.

En annen opplevd fordel med å gjøre lydopptak var at det gjorde det enklere å være til stede i samtalen. På denne måten ble det lettere å stille relevante oppfølgings spørsmål og å be om utdyping av svar der hvor det virket aktuelt.

Intervjuene av ansatte viste seg å være mer utfordrende enn intervjuene av lederne. Lederne var jevnt over mer pratsomme enn de ansatte. I tillegg ga lederne ofte mer relevante svar på spørsmålene. De ansatte hadde en større tendens til tidvis å snakke seg bort fra spørsmålene

som ble stilt. Det ble også opplevd at noen av spørsmålene ble misforstått. En konsekvens av dette er at det etter det første intervjuet med en ansatt ble forsøkt å lage noen av spørsmålene mer presise. Formålet med dette var å la det komme tydeligere frem hva som var relevant for informantene å snakke om. Dette hjalp til en viss grad, men opplevdes likevel noe utilfredsstillende ved enkelte spørsmål.

Under arbeidet med bearbeidingen og analysen av den innsamlede dataen ble det klart at det var nødvendig med enkelte tilleggsspørsmål til de ansatte. Dette ble av praktiske årsaker gjort over telefon og e-post. Siden tilleggsspørsmålene var relativt ”enkle” og få, ble det gjort en vurdering som konkluderte med at denne fremgangsmåten var hensiktsmessig i dette tilfellet.

3.8 Reliabilitets- og validitetsutfordringer

Reliabiliteten til et forskningsprosjekt er knyttet til i hvilken grad prosjektet kan gjentas av andre uten at resultatet endres. Målet med reliabilitet er å minimere feil i prosjektet (Yin, 2014). Dette forutsetter at det kommer tydelig frem i forskningsprosjektet hvordan datakilder er valgt ut, hvordan dataen er fremskaffet og hvordan den er analysert. I dette forskningsprosjektet har det vært et fokus på å dokumentere handlinger og valg både før, under og etter datainnsamlingen for at det skal være mest mulig pålitelig og at det skal være enklest mulig for andre å gjenta prosedyren.

Validiteten til et forskningsprosjekt handler om prosjektets gyldighet. Jacobsen (2005) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Et prosjekt har intern gyldighet dersom en har fått tak i den dataen en ønsket seg på forhånd. Ekstern gyldighet omhandler hvor overførbare funnene i et forskningsprosjekt er i andre sammenhenger.

Når det gjelder valg av informanter, er et mulig internt gyldighetsproblem at utvalget til en viss grad har vært avhengig av hjelp fra en leder i OSB til å skille ut hvilke ansatte som det var relevant å intervju. Dersom lederen eksempelvis ønsket å styre resultatene av forskningsprosjektet i en gitt retning, kan dette være problematisk. På en annen side ytrer kontaktpersonen i OSB i innledende samtaler et ønske om en oppgave om temaet som er presentert ovenfor, og det må ha vært i deres egen interesse at oppgaven gir et mest mulig riktig bilde av OSB og hvorfor de har hatt forbedringspotensial på dokumentasjon.

Et annet validitetsproblem knyttet seg til datainnsamlingen om organisasjonskulturen i OSB. Organisasjonskultur inneholder blant annet verdier og grunnleggende antakelser som organisasjonsmedlemmer selv ofte ikke vil være bevisste på (Schein, 1987). Av denne grunn er det urealistisk å tro at det empiriske grunnlaget for denne oppgaven er godt nok til å gi et fullgodt og riktig bilde av organisasjonskulturen i OSB.

Et tredje validitetsproblem var at noen av spørsmålene som ble stilt under intervjuene, innebar tema som det var tydelig at ikke alle informantene hadde reflektert over i særlig grad. Dette resulterte tidvis i korte svar som ikke ga det empiriske grunnlaget for disse spørsmålene slik ønsket var i forkant av intervjuene.

3.9 Kildekritikk

Endringsledelse og organisasjonskultur er tema det er skrevet mange bøker om innen ledelseslitteraturen. Utfordringen var å finne litteratur som hadde både faglig tyngde og god relevans til oppgavens problemstilling. Fremgangsmåten for litteratursøk i denne oppgaven var i hovedsak å bruke relevant litteratur som en har fått kjennskap til gjennom studie og litteratur som det ofte henvises til i andre bøker. Litteratursøk på bibliotek har vært sentralt her. Nedenfor gis en kort presentasjon av de mest sentrale teoretikerne for denne oppgaven.

Dag Ingvar Jacobsen er en sentral teoretiker innenfor ledelseslitteraturen. Han har skilt seg ut som en norsk bidragsyter på dette området. Jacobsen blir ofte henvist til i andre norske ledelsesbøker og har vært en viktig del av pensum under både bachelor- og masterstudiet til forfatteren av denne oppgaven.

John P. Kotter er professor ved Harvard University og er en internasjonalt anerkjent autoritet innenfor lederskap og endringsledelse. Kotter har skrevet flere bøker som har stor relevans til denne oppgaven.

Edgar Schein er en av de største autoritetene når det kommer til organisasjonskultur. Svært ofte refereres det til Schein i litteratur som omhandler dette temaet.

3.10 Etikk

Temaet for denne oppgaven innebar at informantene tidvis måtte uttrykke seg kritisk til egen bedrift og til sine egne kollegaer, ledere og ansatte. Dette kan ha vært ubehagelig for informantene, selv om all personidentifiserende informasjon ble anonymisert. Innad i bedriften var det ikke hemmelig hvem som ble intervjuet, og det kan dermed ha vært mulig for andre ansatte og ledere i OSB å finne ut hvem som sa hva i intervjuene. Informantene ble gjort kjent med forhold som gjaldt anonymisering og publisering i forkant av intervjuene.

Selv om denne oppgaven har tatt utgangspunkt i én spesifikk endringsprosess, inneholder den flere momenter av en mer generell karakter som det bør være gode muligheter for at skal kunne være belysende i forbindelse med fremtidige endringsprosesser i OSB. Dermed vil resultatet av oppgaven kunne ha nytteverdi ikke bare for forskeren, men også for informantene og for den aktuelle bedriften (Dalland, 2007).

I en intervjusituasjon vil mange oppføre seg annerledes enn til vanlig. Det foreligger blant annet en reell mulighet for at de som blir intervjuet, vil forsøke å svare ”riktig”, eller at de svarer det de tror intervjueren ønsker å høre (Dalland, 2007). Enkelte av spørsmålene som ble stilt informantene til denne oppgaven kan av enkelte ha blitt oppfattet som spørsmål hvor noen svar ville være mer ”riktige” enn andre. Blant annet kan det tenkes at det ble oppfattet som mer riktig å svare at ansatte var involvert i endringsprosessen, enn at de ble utelatt. Av denne grunn ble det lagt vekt på å unngå å stille ledende spørsmål og gitt uttrykk for at ingen svar var riktigere enn andre.

I forkant av en intervjusituasjon er det viktig for intervjuer å gjøre seg tanker om hva man selv tar med seg inn i intervjuet. Man vil være preget av sin egen forforståelse, hvor man har sine egne forventninger og tanker om hva som venter på innsiden (Dalland, 2007). I forbindelse med intervjuene til denne oppgaven kom intervjuer utenfra bedriften. Etter innledende samtaler med en kontaktpersonen i OSB i forkant av datainnsamlingen, gjorde intervjuer seg noen forventninger om hva som ville komme ut av intervjuene. Blant annet gjaldt dette forventninger om at man ville finne igjen spesifikke kulturelle elementer i bedriften, elementer som tidligere hadde blitt diskutert med kontaktpersonen i bedriften. En konsekvens av dette var at det ble stilt spørsmål som omhandlet disse kulturelle elementene. Likevel ble det forsøkt å la disse forventningene ikke prege intervjuet i for stor grad, ved å være bevisst på at forventningene ikke nødvendigvis ville stemme overens med realiteten.

4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven vil de empiriske resultatene presenteres. Empirien bygger på intervjuer med tre ledere og tre ansatte i OSB. Informantene er blitt anonymisert. L1, L2 og L3 er ledere. A1, A2 og A3 er ansatte.

På tidspunktet da intervjuene ble gjennomført var OSB på et relativt tidlig stadium i planleggingen av dokumentasjonsendringene.

4.1 Endringsstrategi i OSB

4.1.1 Mål for endring

Ledelsen i OSB hadde i lengre tid vært klar over at dokumentasjon var bedriftens akilleshæl og at de måtte gjøre endringer på dette området for å fortsette å være attraktiv for kundene sine.

Alle de intervjuede lederne i OSB poengterte at årsaken til endringene var av økonomisk art. ”Alt spinner på det å tjene penger. Og selvfølgelig er det mye penger å spare på slike endringer. Det er effektivisering, og en frigjør mye kapasitet for ingeniørene” (L2).

Også A1 og A2 mente at det var økonomiske forhold som var årsaken til endringene. ”Det handler om å lage bedre dokumenter, noe vi vil spare penger på. Det koster penger når dokumenter går frem og tilbake” (A2).

A3 var ikke like bombastisk som de andre og mente at målet med endringene ikke bare var å spare penger, men også å utvikle ansatte. Han mente at det ikke var enten eller, og at endringene måtte ses ut i fra et helhetlig bilde hvor alt henger sammen med alt.

Det kom frem i klartekst i intervjuene at OSB har hatt en organisasjonskultur hvor produktet har blitt prioritert som viktigere enn den medfølgende dokumentasjonen. Likevel hadde ikke lederne i OSB noen klare formeninger om hvordan en burde gå frem for å endre bruksteoriene. I stedet mente lederne at kulturendring ville ”tvinge seg frem” ettersom endringene er uunngåelige og en nødvendighet for at OSB skulle fortsette å tjene penger.

4.1.2 Ledelsens rolle

I slutten av 2013 ble det etablert en prosjektgruppe i OSB som skulle ha gjennomgang av hvordan dokumentasjonsprosessen kunne forbedres. Denne prosjektgruppen ble etablert til dels som en følge av press fra en større kunde som mente at OSB måtte forbedre seg på dokumentasjon. Prosjektgruppen som ble etablert besto utelukkende av ansatte. Gruppen skulle utarbeide nye dokumentasjonsmaler og gjøre diverse oppdateringer. Prosjektet ble navngitt til "DQ1" (navn anonymisert), og de ansatte fikk utdelt fritidsjakker med DQ1 trykket på brystet. Dette skulle fungere som en symbolsk effekt fra ledelsens side. Prosjektet skulle tas på alvor, og dette var noe OSB brukte tid og penger på.

Ifølge L1 var den opprinnelige prosjektgruppen som ble etablert et typisk tilfelle av et forsøk på å få til en rask og enkel løsning på et problem hvor løsningen viste seg ikke å være god nok. "Det var ikke noen plan. Det ble fortalt litt halvveis hvorfor vi fikk utdelt jakkene. Jeg vil si at det er et dårlig eksempel på brannslukking. Det ble litt fokus utav det, men det endte ikke med noe sluttprodukt."

L2 oppfattet på samme måte som L1 at DQ1 ble et feilslått prosjekt.

Det som ble gjort feil i denne gruppen var at man gikk rett på problemet uten å ta en analyse av hva problemet faktisk var. Og problemet ligger jo ikke der hvor den gruppen konkluderte med. Ledelsen burde vært i den gruppen, og ikke en gjeng med ingeniører.

L2 var her klar på at hun mente at en av feilene som ble gjort i forbindelse med DQ1 var at ledelsen ikke tok styringen i fra starten av.

A1 var en del av den første gruppen som ble etablert i forbindelse med DQ1. Han hadde en noe annerledes oppfatning av prosjektet. Ifølge han hadde prosessen gått greit frem til det tidspunkt intervjuene ble gjennomført. Dersom det er noe som ikke fungerte optimalt så var det på grunn av at de involverte var presset på tid. "DQ1 har nok stoppet litt opp fordi vi ikke har tid. Vi hadde mye møter før jul, men så dabbet det litt av. Men prosessen er ryddig og bra den."

A2 var også en del av DQ1. I likhet med A1 så var også han mer positiv til DQ1 enn hva lederne uttrykte. Han kalte prosjektet for ”en bra sak”.

A3 var ikke en del av DQ1, men så utelukkende fordeler med at ansatte ble involvert. ”Ved ikke å ta med de som jobber med det til vanlig, risikerer du fort å få en løsning som ikke vil fungere. Ved å inkludere ansatte blir det flere som har input rundt det, og ikke bare ledere. Folk som arbeider med dokumentasjon til vanlig. Det tror jeg har noe for seg.”

Våren 2014 blåste ledelsen nytt liv i DQ-prosjektet (heretter DQ2), men denne gang med en annen fremgangsmåte. Fra å ha en prosess som var styrt fra bunnen og opp, tok ledelsen denne gang i større grad kontroll over prosessen. Idéen var at ledelsen skulle være mer aktiv når det kom til å definere hvor problemene lå og hvilke tiltak OSB skulle foreta seg for å dem.

Likevel hadde OSB ingen planer om at endringsprosessen utelukkende skulle være toppstyrt. Planen var at ledelsen skulle ha en tydeligere og mer aktiv rolle i startfasen av prosessen, men at endringene etter hvert ville gå tilbake til de ansatte. ”Du må prøve å få det til å virke slik at det ikke er noe du prøver å presse ned over hodet på folk, men få de ansatte til å føle at de er med på endringen selv” (L3).

4.1.3 Endringens innhold

På det tidspunkt intervjuene ble gjennomført, hadde OSB i hovedsak konsentrert seg om å sette fokus på endring av bedriftens dokumenthåndteringssystem. OSB hadde foretatt en årsaksanalyse hvor det virket klart at et av de største problemene i forbindelse med bedriftens dokumentasjon var en følge av at de dokumenthåndteringssystemene som de brukte på det tidspunktet, ikke fungerte tilfredsstillende. Blant de intervjuede pekte både de ansatte og lederne på at det var for enkelt å gjøre feil med daværende systemer. Ifølge L2 var feilene som ble gjort ofte ”tullefeil” og noe som både kunne og burde vært unngått. L3 påpekte også at de dokumenthåndteringssystemene OSB brukte ikke var gode nok.

Slik jeg oppfatter det så har vi for mange systemer med for mange variabler. Det gjør at rommet for feil er for stort. Tilbakemeldinger fra både kunder og internt går på at

det er for mange feil. Alle systemene er forholdsvis gamle og har ikke fokus på dokumentasjon.

Ett og samme dokument skulle gjerne behandles i alle systemene. Det gikk ikke automatikk i at en endring i et dokument i ett system førte til at dokumentet også ble endret i de andre systemene. Dette ga rom for feil og virket tungvint. OSB la dermed hovedvekt på å se på en mulig utskiftning hvor de gamle dokumenthåndteringssystemene skulle bli erstattet av ett enkelt system.

A1, A2 og A3 var alle enige om at det forelå et stort forbedringspotensial ved måten de behandlet dokumenter på, og de var klar over at OSB vurderte et nytt dokumenthåndteringssystem. Dette var en idé de ansatte støttet opp om. ”Jeg synes vi gjør en god jobb i forhold til de systemene vi har. Det kan bli mye bedre med nye systemer. Ett system, ikke minst. Nå har vi to” (A1). I likhet med L3 mente de ansatte at rommet for å gjøre manuelle feil var for stort med daværende system. ”Vi har det slik at det er en person som lager dokumentet og en annen som sjekker det. Til slutt er det en tredjemann som godkjenner det. Men det er ikke alltid at de rutineene blir holdt” (A2).

Selv om det var enighet om at daværende systemer ikke fungerte optimalt, og at dette var en av hovedgrunnene til at OSB ikke leverte dokumentasjon til den kvaliteten og leveringstiden de ønsket, mente flere av informantene at en systemendring alene ikke vil fikse problemene. De pekte på at det også var nødvendig med en kulturendring.

4.1.4 Planlegging

Etableringen av DQ1-prosjektet på slutten av 2013 var i hovedsak styrt av de ansatte i OSB. Lederne delegerte ansvar nedover i bedriften og ga en gruppe med ingeniører i oppgave å finne ut av hvorfor dokumentasjonen i OSB ikke var god nok. Ettersom dette prosjektet ble vurdert som feilslått av ledelsen, valgte ledelsen å ta mer kontroll over planleggingen ved oppstarten av DQ2-prosjektet våren 2014. I denne omgangen ble det valgt én prosjektleder (L1) som hadde ansvaret med å drive prosessen videre. Planleggingen ble også preget av at det ble lagt mer vekt på at ulike elementer ved endringsprosessen måtte gjøres i riktig rekkefølge. Blant annet mente L1 at det første prosjektet mislyktes i fraværet av en klar plan for prosessen.

En konsekvens av at OSB ved DQ2 var opptatt av å gjøre ting i rett rekkefølge, var at bedriften valgte å foreta analyser av interne og eksterne forhold for å få et bedre bilde av hvordan den reelle situasjonen faktisk var. L2 fortalte at siden OSB hadde gjort en årsaksanalyse, var de veldig sikre på hvor problemet med dokumentasjonen lå. Det ble blant annet gjennomført en SWOT-analyse. I SWOT-analysen ble dokumenthåndtering satt øverst på listen over svakheter. Videre så ble det utformet en handlingsplan for 2014 hvor dokumenthåndtering ble viet 4 av 15 ulike tiltak som skulle bli gjennomført i løpet av året. For hvert enkelt tiltak var det fastsatt hvem som var ansvarlig for gjennomføringen og i hvilket kvartal tiltakene skulle utføres.

De ansatte bekreftet at det ved DQ2 ble et større fokus på tildeling av ansvar og tidsfrister. ”Vi hadde mange møter før jul, men så dabbet det av. Nå har alle fått faste arbeidsområder som vi skal jobbe med frem mot neste møte. Det går ryddig for seg nå” (A1).

OSB utførte også en kundeundersøkelse i starten av 2014. Undersøkelsen ble delt opp i tre hvor det ble gjort én undersøkelse per avdeling. Figurene nedenfor viser resultatet på spørsmålet: ”Hvordan oppfatter du kvaliteten på dokumentasjonen fra OSB?”

Avdeling 1	
Ekstremt bra	20 %
Veldig bra	20 %
Moderat bra	60 %
Litt bra	0 %
Ikke bra i det hele tatt	0 %
Ingen mening	0 %

Avdeling 2	
Ekstremt bra	0 %
Veldig bra	0 %
Moderat bra	25 %
Litt bra	50 %
Ikke bra i det hele tatt	0 %
Ingen mening	25 %

Avdeling 3	
Ekstremt bra	0 %
Veldig bra	20 %
Moderat bra	20 %
Litt bra	10 %
Ikke bra i det hele tatt	50 %
Ingen mening	0 %

Undersøkelsen viste at kundene til avdeling 1 var klart mest fornøyde med dokumentasjonen. Kundene til avdeling 2 og avdeling 3 var klart mindre fornøyde. 50 % av kundene til avdeling 3 mente at dokumentasjonen ikke var bra i det hele tatt. Kundeundersøkelsen ble tilsendt alle i ledelsen på e-post. Videre formidlet lederne relevante resultater til ansatte nedover i organisasjonen.

Et av arbeidsmålene OSB satt seg i handlingsplanen var å vurdere et nytt IT-verktøy for dokumentasjon. Bedriften var i dialog med en leverandør av et nytt dokumenthåndteringssystem og ville i nærmeste fremtid ta stilling til om de skulle gå for dette IT-verktøyet. Det fremgikk av intervjuene at et nytt dokumenthåndteringssystem ble sett på som den viktigste delen av endringsprosessen på daværende tidspunkt. Veien videre etter dette var derimot mer uklar. Ifølge L2 så var det naturlig. ”Vi må først ta en avgjørelse på om vi skal gå for det systemet, eller om vi skal beholde det vi har. For det er to helt forskjellige veier. Først vite hva vi vil før vi planlegger detaljer.”

A2 og A3 visste begge svært lite om veien videre. Felles for dem var at de var klar over at det ble vurdert et nytt dokumenthåndteringssystem.

4.1.5 Motivasjonsskapende incentiver

OSB har tidligere benyttet ulike versjoner av finansielle incentiver for å belønne ønsket atferd i forbindelse med endringer. Blant annet ble det laget en quiz i forbindelse med et nytt system som OSB innførte hvor den som fikk best resultat på quizen og viste best kunnskap om det nye systemet, vant 1000 kr.

I forbindelse med dokumentasjonsendringene hadde OSB foreløpig ikke diskutert om de ville bruke motivasjonsskapende incentiver som en drivkraft for endring. Likevel var det ikke utelukket at det er et element OSB ville ta inn i prosessen. ”Generelt sett så er jeg tilhenger av belønning for endring. Det skaper velvilje for å få en endring gjennomført” (L3). L2 var av samme oppfatning. L1 hadde derimot et annet syn på belønning i denne endringsprosessen. L1 mente at endringene vil være en belønning i seg selv ved at de som ble berørt av endringene på sikt vil få frigjort tid i tillegg til at de ville få en klarere rolle. ”Jeg tror de fleste vil se det positive med endringene, og da er det ikke nødvendig å gi gulrøtter for at folk skal se nytten med det.”

De intervjuede ansatte hadde ulike meninger om hvilken effekt incentiver ville hatt. A1 mente at incentiver på gruppenivå kunne hatt noe for seg for å lykkes i størst mulig grad med endringene. A2 mente at belønning tvert i mot kunne ha fått negative konsekvenser. ”Jeg jobbet på verkstedet før, og der hadde vi av og til ulike former for belønning. Det ble litt sjau av det. De som ikke fikk belønning ble sure. Det samme tror jeg kunne skjedd i denne situasjonen.” Han la til at endringer er en naturlig del av jobben, og at man er på jobb for å gjøre så godt man kan, belønning eller ikke.

A3 mente på sin side at incentiver i forbindelse med dokumentasjonsendringene ikke ville ha virket etter hensikten. Han argumenterte med at en av grunnene til at endringene skulle bli gjort var å forenkle de ansattes hverdag. Dermed mente han at det ville være grunnleggende feil å gi belønning for å gjøre noe de selv ønsket å gjøre. Likevel var han ikke fremmed for at incentiver i en innkjøringsfase kunne gi enkelte positive effekter.

4.2 Ledelse av endring i planleggingsfasen

4.2.1 Refleksjoner

Som endringsleder var L3 opptatt av at det er viktig å være positiv i forbindelse med endringer. Dette satt han i sammenheng med at han ofte er en av dem som er med og tar beslutninger om hvilke endringer som skal gjennomføres. Dermed anså han det som lettere å ha en positiv holdning til de tiltakene som ble vedtatt. ”Jeg prøver så godt jeg kan å spre positivitet for å få gjennomført endringer. Det er jeg bevisst på.” Videre utdypet L3 at positivitet overfor ansatte ikke må gå på bekostning av lojalitet til de beslutninger som er tatt i ledelsen. Han sa at ”å være lojal mot avgjørelser som blir tatt i ledelsen er viktig. Jeg bryr meg ikke så mye om det er upopulært, men jeg prøver selvfølgelig å gjøre det spiselig. Det er en balanse du må finne.” L1 vektla også viktigheten av å få folk til å hoppe ombord i båten og ro i samme retning: ”Det skal veldig lite til for at det går feil vei hvis det er en som skaper misnøye i organisasjonen, og det må man bare slå ned på med en gang.”

I likhet med L3 så var L2 også klar på at det viktigste som endringsleder er å være lojal mot de beslutninger som er tatt i forbindelse med en endringsprosess. ”Jeg er ikke veldig opptatt av å være populær. Det viktigste er at jeg gjør min jobb, og da innebærer det å ta noen avgjørelser som ikke alle synes er like kjekke. Men slik er det bare.”

4.2.2 Skape en ledende koalisjon

L1 var prosjektleder av DQ2. Inkludert ham besto prosjektgruppen av ni medlemmer som spilte en eller annen rolle i gruppen. Alle medlemmene hadde lederstillinger i OSB.

Prosjektgruppen inkluderte både teamledere, divisjonsledere og representanter for toppledelsen.

L1 mente at en fordel med prosjektgruppen var at medlemmene hadde ulike bakgrunner og at sammensetningen utgjorde et godt bilde av bedriften i forbindelse med de utfordringene de var satt til å løse. L3 poengterte den samme fordelene. ”I ledergruppen sitter det ledere fra alle nivåer. Her er det definitivt kompetanse i tillegg til at de som sitter oppe i det til vanlig er med.” L3 argumenterte også for at ledergruppen hadde bra gjennomslagskraft og evne til å ta beslutninger som ble fulgt.

L2 uttalte at hun ikke følte at prosjektgruppen i dette tilfellet hadde ekspertise til å gjennomføre vellykkede endringer. Hun pekte på at ingen enkeltpersoner hadde overblikk til å se hele bildet av hvilke behov for endringer OSB hadde. Ledere hadde ulike ønsker alt etter hvilken avdeling de jobbet på. L3 var av motsatt oppfatning og mente at prosjektgruppen definitivt hadde den kompetansen som var nødvendig for å gjennomføre endringer på en god måte.

L3 mente at beslutninger som ble tatt prosjektgruppen ville bli tatt på alvor av de ansatte. Ifølge L2 var dette avhengig av hvordan beslutningene ble presentert for de ansatte.

Jeg tror det er veldig splittet. Hvis det er noe som blir tatt opp i et strategimøte som ett av få mål som vi virkelig fokuserer på, så tror jeg de vil tro på det. Men da må det komme veldig ovenfra. Men en enkel beskjed om at vi skal gjøre noe blir ikke tatt veldig seriøst av alle.

De ansatte hadde stort sett god tiltro til prosjektgruppens muligheter til å gjennomføre vellykkede endringer. A1, som var en del av DQ2, så på det som en fordel at alle ansatte i en eller annen form var representert i prosjektgruppen. Det samme mente A2, som uttalte at en bred faglig gruppe var selve grunnlaget for at prosjektgruppen skulle kunne ta vellykkede grep.

4.2.3 Ytre omgivelser

De ytre omgivelsene hadde utvilsomt en svært sentral rolle for dokumentasjonsendringene OSB ville gjøre. En tydelig utvikling innenfor oljebransjen var at kravene til dokumentasjon stadig økte. Dette gjaldt både når det kom til kvalitet og kvantitet. Klager fra kunder og resultatet av kundeundersøkelser gjorde at OSB i lengre tid hadde vært klar over at dokumentasjon kanskje var bedriftens største akilleshæl. A1 fortalte at dokumentflyten enkelt og greit var det største problemet de hadde i bedriften. Dette kom klart frem i kundeundersøkelser. ”Vi har hatt survey-undersøkelser hvor vi scorer veldig dårlig på dokumentasjon.”

L3 fortalte om en utvikling som han mente gikk feil vei. Han pekte blant annet på at kravene til dokumentasjon på stål og maling hadde anslagsvis tidoblet seg de siste fem årene. Likevel hadde OSB ingen andre valg enn å følge med i utviklingen ved å tilpasse seg omgivelsene for å holde seg konkurransedyktige.

Det er ganske enorme krav til dokumentasjon nå til dags. Det blir bare mer og mer vas. Dokumentasjonslistene blir lengre og lengre. Et prosjekt som for 7 år siden hadde 70 dokumenter kjører vi i dag på gjerne 600 dokumenter. Så det går definitivt feil vei.

A3 var veldig klar på at presset fra ytre omgivelser var betydelig. Han fortalte at det på mange måter var kundene som styrte hverdagen til OSB når det kom til dokumentasjon. Han fortalte videre at dokumentkravene til kundene var helt avgjørende for hvilke dokumenter de skulle levere.

A2 stilte seg også negativ til de økte kravene fra omgivelsene. ”Det er stadig høyere krav til dokumentasjon, det merker jeg. Det er mye som er bra, men det blir litt for mye av det gode. Det er definitivt et ork. Men det må jo gjøres.”

L1 og L2 var i likhet med L3 ikke i tvil om at press fra ytre omgivelser var hovedårsaken til de planlagte dokumentasjonsendringene i OSB. Likevel så de også fordeler med endringene ut ifra bedriftsinterne forhold. ”Hadde vi ikke fått disse tilbakemeldingene fra kundene, så hadde det nok ikke blitt så mye fokus på det. Og det bidrar jo til effektivisering” (L2).

4.2.4 Tydeliggjøring av behovet for endring

Ifølge L2 hadde OSB satt som mål at det skulle være et gjennomgående fokus på dokumentasjon på alle møter; ledelsesmøter, divisjonsmøter og teammøter. A2 var likevel av den oppfatning at det var lite fokus på dokumentasjon i de møtene han deltok i. ”I møtene er det vanligvis ikke så mye snakk om dokumentasjon. Det går litt mer i budsjett, innkommende prosjekt, fremtidsplaner osv.” A3 uttrykte at han savnet informasjon angående endringsprosessen. ”Vi får litt lite informasjon om hva som er planene. Bare det at det vurderes et nytt dokumenthåndteringssystem går det an å få beskjed om, og at det ikke bare går et rykte rundt kaffeautomaten.” Likevel viser han forståelse for at det kan være vanskelig å informere om planene i en endringsprosess som ledelsen ikke har klart for seg.

L1 og L3 mente at alle i bedriften var klar over at de har et fokus på dokumenthåndtering og at de ser på arbeidsprosessen. ”Det er de (de ansatte) definitivt. Når folk begynner å lage sine egne systemer så er det fordi de ikke stoler på det vi har. Så jeg tror ikke de har mye imot at vi får opp et nytt system som virker” (L3).

4.2.5 Hastverk for endringer

Selv om det rådet en utbredt forståelse blant informantene om at det var nødvendig med endringer innenfor dokumentasjon, så virket det ikke som det var enighet om at det virkelig hastet med å gjøre endringene. Ifølge L1 burde endringene blitt gjort så kjapt som mulig. ”Noen vil si at det er helt idiotisk å gjennomføre endringer nå, fordi det har vi ikke tid til. Min holdning er at vi må gjøre det nå, slik at vi ikke kommer skjevt ut.”

På den andre siden pekte A1 på at prosessen hadde dratt ut i tid på grunn av at de involverte hadde dårlig tid. A2 argumenterte for at det viktigste var å tilfredsstille kundene, og at endringene måtte bli arbeid som de jobbet med innimellom de vanlige arbeidsoppgavene.

De ansatte var klar over at kundene til OSB ikke var fornøyde med dokumentasjonen bedriften leverte, blant annet på grunn av at dokumentasjon ofte kom i retur, da den var mangelfull. ”Noen prosjekter er veldig tunge og seige å komme igjennom, rett og slett. Så da får vi mange revisjoner på ett dokument, noe som fører til mer arbeid for oss som er prosjektingeniører og de som sitter på dokumentkontrollen” (A3). Ifølge L2 var det alt fra to til syv revisjoner på et dokumentet. ”Vi har satt et mål på at vi skal ned i to revisjoner for

hvert dokument. Det er et mål vi har satt i ledelsen. Og det er vi langt ifra.” Dette målet var både de ansatte og bedriftens kunder blitt informert om.

4.3 Motstand mot endring

Lederne i OSB var ikke redde for at de planlagte dokumentasjonsendringene skulle møte mye motstand i bedriften. Likevel forventet de at bare ideen om at noe nytt var på gang, ville føre til en generell skepsis.

Jeg tror ikke noen vil vise noen direkte form for motstand, men jeg tror enkelte tenker at de må jobbe på en helt annen måte og at arbeidsoppgavene vil bli mye mer komplisert. Så er det alltid noen som stiller spørsmålstegn ved hvorfor de ikke kan gjøre som før, bare bedre. (L1)

L2 så for seg at noen ville frykte at de måtte glemme alt de hadde lært om dokumentasjon for så å gjøre dette arbeidet på en helt annen måte. ”Noen må nok begynne å jobbe på en annen måte, og det er det som er litt skummelt. Det er den opplæringsfasen når folk må endre tankegangen og endre måten å jobbe på som er utfordrende.” L3 var enig med L2 og mente at eventuell motstand og frustrasjon ville vise seg i overgangsfasen.

A1, A2 og A3 støttet opp om de planlagte endringene. Dersom det var noe ved endringene de ikke så frem til, så var det en overgangsfase de fryktet ville være tidkrevende og føre til økt arbeidspress. ”Det vil definitivt være vanskelig i en igangkjøringsfase. Antakeligvis vil denne fasen være både frustrerende og tidkrevende, men det vil være verdt det” (A3). Senere utdypet han at ”det som er utfordringen er tidsklemma og arbeidsmengden kontra den tiden vi faktisk har. Og når vi plutselig må bruke mer tid på ting for å sette oss inn i det, så er det klart at det blir en stor utfordring.”

4.4 Organisasjonskultur

Alle informantene var enige om at kulturen i OSB var at leveranse av og kvalitet på produkt ble ansett som første prioritet. Dokumentasjonen kom i andre rekke, og den var det ikke like nøye med. For L2 var endring av kultur det viktigste momentet i endringsprosessen:

Holdningen er at hvis vi leverer produktet, så er det greit. Da har vi levert og alle er fornøyde. Men kundene er ikke fornøyde. Produktet er ikke levert før dokumentasjonen er levert. Og det er den holdningen vi må snu internt i bedriften før vi i det hele tatt klarer å gjøre noe med det. Det går på kulturen.

Et annet moment med kulturen L2 mente var problematisk, var at det var en kultur for både ledere og ansatte å gjøre et poeng av at de hadde dårlig tid. At det var en utbredt holdning om at tidspress var en del av hverdagen, ble bekreftet av både A1, A2 og A3. Om hvorfor dokumentasjonen OSB leverte ikke var så bra så den burde være, sa A3 at ”det henger en del sammen med at du er litt sprenget på tid, rett og slett”.

Generelt var holdningen blant informantene at DQ1 og DQ2 var gode tiltak, selv om ikke alle var like fornøyde med *innholdet* i tiltakene. Da spesielt DQ1. Selv om alle informantene støttet opp om at det var viktig å gjøre noe med bedriftens dokumentasjonshåndtering, var ikke alle like glade for endringsprosessen de måtte gjennom for å bedre situasjonen. ”DQ har jo blitt et ork. Det er travelt og det tar tid. DQ er et slikt arbeid vi må ta litt innimellom, når vi har tid” (A2).

Det var enighet blant informantene om at det var nødvendig med en kulturendring for at dokumentasjonen skulle bli bedre. Hvordan denne kulturendringen skulle skje, var det derimot ulike meninger om. ”For å endre en kultur må vi starte på toppen” (L1). L2 var enig i dette og sa at ”det er opp til ledelsen at den kulturen (kultur i forbindelse med dokumentasjon) blir implementert i begynnelsen nå, og så må vi håpe at de ansatte kommer etter”.

I handlingsplanen for første halvår av 2014 formulerte OSB tre punkter som omhandlet et forsøk på å endre kultur. Det første punktet var at ledelsen aktivt skulle fortelle historier om da OSB tidligere har fått bøter (penalties) fra kunder som følge av mangelfull dokumentasjon. Det andre punktet var at ledelsen skulle jobbe med å få til en begrepsendring hvor ”leveranse” ikke lenger skulle knyttes til leveranse av produkt, men til leveranse av både produkt og dokumentasjon. Det tredje punktet var at ledelsen skulle få ansatte til å erkjenne at et dokument er et verdipapir som OSB tjener penger på.

L3, A1 og A2 var av den oppfatning at kulturendringer ville tvinge seg frem av seg selv. ”Folk begynner å se at det ikke er lurt å nedprioritere dokumentasjon. Så jeg tror den holdningen skaper seg selv når du ser hvor mye ekstra pes og arbeid som genereres av at du ikke gjør det skikkelig første gang” (L3).

I SWOT-analysen OSB utførte var organisasjonskultur listet opp som en av organisasjonens styrker. Dette viser at ledelsen bare anså enkelte elementer ved organisasjonskulturen som problematiske.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil den empiriske dataen fra tre intervjuer av ansatte og tre intervjuer av ledere i OSB drøftes ut i fra de teoretiske perspektivene som ble presentert i teorikapittelet ovenfor. Drøftingen forsøker å besvare følgende problemstilling:

Hvordan bør OSB gå frem for å planlegge endringer som er påkrevd fra bedriftens ytre omgivelser, og hvordan kan organisasjonskulturen tilpasses endringene?

For å svare på problemstillingen stilles det følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke strategiske valg tar ledelsen i forbindelse med endringsprosessen?
2. Hvordan utfører endringslederne sin rolle under endringsprosessen?
3. Hvorfor kan de planlagte endringene møte på motstand?
4. Kolliderer de planlagte endringene i OSB med organisasjonskulturen?
5. Hvordan kan organisasjonskulturen i OSB tilpasses forventninger fra bedriftens ytre omgivelser?

5.1 Endringsstrategi

I teorikapittelet ble strategi E og strategi O presentert som to ulike idealtyper for hvordan man kan gå frem for å organisere en endringsprosess. Ettersom disse strategiene er idealistiske, vil de sjelden finnes i rendyrket form i det faktiske arbeidslivet (Jacobsen, 2012).

Endringsstrategien i OSB kan vanskelig defineres verken som en tydelig strategi E eller strategi O. De fleste av elementene i strategien til OSB peker mot strategi E. Likevel bar enkelte av elementene tydelig preg av strategi O.

5.1.2 Mål for endring

Gjennom intervjuer av lederne i OSB kom det klart fram at grunnen til at bedriften ville gjøre endringer i forbindelse med deres dokumentasjonskvalitet og –leveranse, i all hovedsak var å bedre det økonomiske resultatet. Ved strategi E vektlegges det at endringer må grunnlegges på empiriske indikasjoner på at en situasjon må forbedres ut ifra økonomiske hensyn (Jacobsen, 2012). Det virket klart på lederne at OSB hadde tapt store summer på en

dokumentasjon som ikke holdt det nivået som bedriftens kunder forlangte. Penger gikk tapt både i form av bøter fra kunder og ved at dokumenter som ble sendt ut fra OSB, ble sendt i retur på grunn av at de ikke var gode nok. Dokumentasjon i retur resulterte nødvendigvis i at den samme dokumentasjonen måtte behandles på nytt, noe som igjen førte til bruk av unødig arbeidstid.

Noen klare tall på hvor store summer bedriften hadde tapt i denne forbindelse, virket uklart. Kundeundersøkelsen OSB gjorde i forkant av endringene bidro på sin side til at bedriften fikk noen indirekte empiriske indikasjoner på at det var en realistisk fare for å tape penger i fremtiden dersom resultatene ikke bedret seg. Ved å sende ut en ny og identisk undersøkelse til de samme kundene i etterkant av endringene, ville OSB få håndfaste tall på hvordan kundene opplevde dokumentasjonen etter endringene sammenlignet med tidligere. Likevel ville ikke denne kundeundersøkelsen gitt OSB mulighet til å tallfeste økonomisk gevinst eller tap. Dette ville i fremtiden ført til at OSB ikke ville hatt mulighet til å måle i hvilken grad endringene hadde lyktes økonomisk, eventuelt mislyktes. Trolig ville bedriften likevel kunne danne seg et brukbart bilde av hvordan situasjonen etter endringene var sammenlignet med situasjonen før endringene. Eksempelvis burde det vært relativt enkelt å skaffe seg en oversikt over hvor mange dokumenter som ble sendt i retur fra kunder *før* endringene kontra *etter* endringene.

De fleste informantene i OSB hadde en klar formening om at dokumentasjonsendringene var igangsatt av økonomiske grunner. Unntaket var A3 som mente at målet med endringene i like stor grad handlet om å utvikle ansatte, i tillegg til at bedriften skulle tjene eller spare penger. Ut i fra uttalelsene til A3 så kan målet med endringene tolkes som å være en mellomting mellom strategi E og strategi O. Siden A3 i liten grad var involvert i planleggingen av dokumentasjonsendringene og at alle de andre informantene var enstemmige om at endringene i bunn og grunn handlet om økonomi, så legges det her mindre vekt på A3s synspunkter.

Det kan diskuteres i hvilken grad det er problematisk at A3 har en annen oppfatning enn de andre informantene om hva som er målet for endringene. Én mulig tolkning er at dette er en indikasjon på at informasjonen til de ansatte fra ledelsen har vært for dårlig i denne situasjonen. For å unngå forvirring og uklarheter rundt endringer vil det være viktig for endringsledere i en innledende fase å kommunisere et enkelt budskap som bidrar til klarhet

for de ansatte. Dette er viktig for å redusere motstand og å få de ansatte til å tro på at endringer er nødvendig (Kotter, 2012). Dersom ledelsen i OSB underkommuniserte hva som var målet med endringene og hva endringene ville innebære, kan dette ha resultert i forvirring blant de ansatte og motstand som kunne vært unngått ved bedre kommunikasjon.

Siden OSB var på et relativt tidlig stadium i endringsprosessen da datainnsamlingen fant sted, kan en eventuell underkommunikasjon være et resultat av at ikke en gang endringslederne hadde god nok oversikt over innholdet i endringene og at de dermed følte at de ikke hadde noe fornuftig å kommunisere. På en annen side var det liten tvil i ledelsen om hva som var målet og de grunnleggende årsakene til at OSB planla endringer. Det kan derfor argumenteres for at endringslederne allerede på dette tidspunktet burde ha kommunisert ut enkel og forståelig informasjon for å gi de ansatte et forvarsel om hva de kunne forvente seg og for å skaffe seg støtte og velvilje rundt endringsprosessen.

På samme tid var de intervjuede lederne klare på at en enkel systemendring ikke ville være nok for å lykkes med endringene. Økonomiske resultater er også et mål med endringer sett ut ifra et strategi O-perspektiv, men fremgangsmåten vil her i større grad være rettet mot å utvikle de ansatte (Jacobsen, 2012). Det var tydelig at det hersket en holdning blant de ansatte i OSB om at dokumentasjonen ikke var like viktig som produktet. Det var med andre ord sentralt for ledelsen OSB å få til en endring blant bruksteoriene til de ansatte, noe som er sentralt i strategi O (Jacobsen, 2012). Likevel hadde ikke lederne i OSB noen klare formening om hvordan en burde gå frem for å endre bruksteoriene.

Ettersom ledelsen i OSB hadde et tydelig fokus på at årsaken til endringene med dokumentasjon var av økonomisk art, vurderes målet med endringene til å være mest nærliggende et strategi E-perspektiv. Likevel inneholdt endringene også elementer som best kan forklares ut ifra et strategi O-perspektiv.

5.1.3 Ledelsens rolle

En endringsprosess hvor ledelsen i stor grad engasjerer ansatte, vil kunne gi et nyansert bilde av problemer og aktuelle løsninger. En slik fremgangsmåte er typisk for strategi O. Avhengig av hvilket nivå i bedriften som erfarer problemer, vil ofte de ansatte i større grad enn ledelsen ha bedre forutsetninger for å sette fingeren på det rette stedet (Jacobsen, 2012).

En slik bunnstyrt fremgangsmåte ble forsøkt av OSB ved DQ1 uten hell. Hvor L1 mente at prosjektgruppen bestående av ansatte ikke klarte å finne løsningen på problemet, mente L2 at det ikke bare var løsningen som var feil. Hun argumenterte for at prosjektgruppen hadde begynt i feil ende og at problemet som ble forsøkt løst ikke en gang var det faktiske problemet. Ut ifra disse uttalelsene kan det argumenteres for at det som i utgangspunktet var en prosess som i teorien skulle gi et nyansert bilde av problemidentifisering og aktuelle løsninger, ikke stemte overens med praksis i dette tilfellet.

Dokumentasjonsproblemer i OSB var likevel utvilsomt et problem hvor de ansatte ville hatt mye å bidra med. Det var de ansatte som til daglig utførte mesteparten av dokumentasjonen og som dermed ville hatt gode muligheter til å bidra med innspill til hvordan situasjonen kunne forbedres. De ansatte var da heller ikke like negative til DQ1 som det ledelsen ga uttrykk for. En av årsakene til dette kan være at de ansatte satte pris på å bli involvert i prosessen og at dette førte til at de følte eierskap til endringene de var i gang med. En endringsprosess som innebærer involvering av ansatte, kan gi økt legitimitet, eierskap og redusert motstand mot endringer (Jacobsen, 2012).

Likevel er det tydelig at denne fremgangsmåten ikke fungerte som ønsket i denne situasjonen for OSB. En mulig forklaring på at DQ1 ble mislykket, kan være at prosjektgruppen manglet et oversiktsbilde av både sin egen bedrift og hva som var de faktiske forventningene og kravene fra de ytre omgivelsene til OSB i forbindelse med dokumentasjon (Jacobsen, 2012). Det vil naturligvis ikke være slik at å engasjere ansatte til problemidentifisering og problemløsning vil fungere i alle tilfeller. Blant annet vil kompetanse til ansatte, hvilke typer endringer det er snakk om og motivasjonen til ansatte spille inn på i hvilken grad det vil være hensiktsmessig med en slik fremgangsmåte.

Det er naturlig at ledelsen i en bedrift har bedre oversikt over egen bedrift og av ytre omgivelser enn de andre ansatte (Jacobsen, 2012). Dette kan ha vært en av grunnene til at ledelsen i OSB valgte å toppstyre endringsprosessen i større grad ved DQ2 i forhold til DQ1. Ledelsen gikk dermed fra en fremgangsmåte kjennetegnet av strategi O til en fremgangsmåte som er typisk for strategi E. Selv om ledelsen skulle spille en mer aktiv rolle ved DQ2, skulle også denne endringsprosessen involvere ansatte. L3 var klar på at det var viktig å få de ansatte til å føle at de var involvert og at det ikke var noe som ledelsen tvang på dem.

Hvordan de ansatte skulle involveres på et senere tidspunkt i prosessen, var på daværende tidspunkt uklart.

5.1.4 Endringens innhold

På det tidspunkt intervjuene i OSB ble utført, hadde ledelsen hovedvekt på at det var nødvendig med systemendring for å bedre bedriftens dokumentasjon. Mer spesifikt gjaldt dette i første rekke å vurdere et nytt elektronisk dokumenthåndteringssystem. For ledelsen var det dermed viktig å endre formelle elementer i bedriften for å bedre situasjonen, noe som er typisk ved strategi E (Jacobsen, 2012).

Ledelsen var ikke i tvil om at det også måtte en kulturendring til. Ut ifra et strategi E-perspektiv vil den beste måten å endre kultur på være å endre formelle elementer. Endring av formelle elementer vil etter denne tankegangen ”tvinge” frem uformelle endringer (Jacobsen, 2012). L3 var av den oppfatning at kulturendring ville vokse frem naturlig som en følge av at de ansatte i bedriften ikke hadde noe valg. På en annen side mente L1 og L2 at endring av kultur måtte vies egne tiltak og at endringene måtte starte på toppen i OSB. L1 og L2 var her nærmere tankegangen til et strategi O-perspektiv hvor det vektlegges at endring av formelle elementer ikke vil føre til kulturelle endringer. I stedet bør ledelsen kommunisere ønskede verdier og prinsipper som skal være rettleidende for atferd i bedriften (Jacobsen, 2012). Det fremgikk av handlingsplanen for første halvdel av 2014 at ledelsen i OSB hadde satt som tiltak at slike verdier og prinsipper skulle kommuniseres til de ansatte, blant annet ved å fortelle historier om da OSB tidligere har fått bøter fra kunder som følge av mangelfull dokumentasjon.

Drøftingen ovenfor viser at innholdet i dokumentasjonsendringene i OSB inneholdt elementer som tok sikte på å endre både formelle og uformelle forhold ved bedriftens dokumentasjon. Endringens innhold kan dermed ikke utelukkende forklares ut ifra strategi E eller strategi O, men som en strategi som baserer seg på begge de to ideologiske idealtypene.

5.1.5 Planlegging

Ved DQ1 var det ingen i prosjektgruppen som kunne pekes ut som en klar endringsleder. Ved å opprette en egen prosjektgruppe med ansatte, la ledelsen i OSB til rette for en kontekst hvor de ansatte ble delegert mye av ansvaret for å finne ut hvor skoen trykkes i forbindelse med de

dokumentasjonsproblemene bedriften erfarte. Ledelsen påpekte et problemområde og ga ansatte ansvaret med å drive prosessen videre. Det fremgikk av intervjuene at det ikke forelå en klar plan for hvordan denne endringsprosessen skulle foregå. Dette er alle momenter ved en endringsprosess som kjennetegner strategi O (Jacobsen, 2012).

En av fordelene med å planlegge en endringsprosess slik OSB gjorde ved DQ1, er at det er større mulighet for at endringene vil vedvare ved en slik fremgangsmåte sammenlignet med en ledelsesstyrt endringsprosess. En ikke-lineær prosess som ikke har en plan som skal følges slavisk, vil også gi gode muligheter til å håndtere uventede hendelser som oppstår underveis i prosessen (Jacobsen, 2012).

I lys av at DQ1 ble vurdert som et feilslått prosjekt av lederne kan det argumenteres for at det i dette tilfellet ikke var nødvendig med en fremgangsmåte som tok høyde for uventede hendelser. Det virker klart at en av de største utfordringene med dokumentasjonsproblemene i OSB var at bedriften benyttet dokumenthåndteringssystemer som ikke fungerte tilfredsstillende. Dette er et strukturelt problem hvor det kunne ha vært mer hensiktsmessig å angripe problemet på en mer rasjonell og planmessig måte som ved strategi E (Jacobsen, 2012). På en annen side kan fremgangsmåten ved DQ1 ha vært fornuftig med tanke på endringene ledelsen ville gjøre i forbindelse med organisasjonskulturen. Ettersom organisasjonskultur utvilsomt er et uformelt element ved en bedrift, kan det i større grad være vanskelig å forutsi hvordan en endringsprosess vil forløpe og hvor en stegvis prosess ville vært hensiktsmessig.

Endringsprosessen ved DQ1 kan rimelig klart kategoriseres som strategi O. På samme måte kan DQ2 utvilsomt kategoriseres som strategi E. Under DQ2 fikk L1 ansvaret med å drive endringsprosessen. Det ble også utført en SWOT-analyse og en kundeundersøkelse i starten av endringsprosessen, noe som ga grunnlag for å legge en rasjonell plan basert på faktiske forhold. Videre ble det lagt vekt på at endringsprosessen skulle følge en logisk rekkefølge hvor ulike tiltak ble gitt formelle tidsfrister, og ulike personer ble delegert ansvar for gjennomføring av hvert enkelt tiltak. Dette er alle viktige momenter i strategi E (Jacobsen, 2012).

Kundeundersøkelsen som ble utført, ga OSB klare signaler på at bedriftens dokumentasjon ikke var god nok i forhold til kundenes forventninger. Videre kan en ut fra undersøkelsen lese

at det var relativt store forskjeller i hvordan kundene vurderte dokumentasjonen fra de tre ulike avdelingene i OSB. Resultatene for avdeling 1 kan isolert sett bli sett på som et godkjent resultat, men det må selvsagt ses i lys av de forventninger og krav bedriften har til seg selv på dette området. Resultatene for avdeling 2 og avdeling 3 kan OSB derimot tvilsomt si seg fornøye med. Det mest tankevekkende resultatet fra undersøkelsen var at hele 50% av kundene til avdeling 3 mente at dokumentasjonen ikke var bra i det hele tatt. Det er ingen tvil om at dette er tall som ikke kan aksepteres av en bedrift som konkurrerer i et marked hvor kravene til dokumentasjon og kvalitet er høye og hvor konkurrentene er mange. På sikt kan slike tall være utslagsgivende i negativ forstand for en bedrift.

Det fremgikk i klartekst av analysen som OSB gjorde av eksterne forhold, at bedriften tok et helt nødvendig grep da de satte fokus på endringer innenfor dokumentasjon. At ledelsen tok grep og endret strategi etter at DQ1 ble feilslått, kan også forsvares. Et usikkerhetsmoment er hvordan ledelsen i ettertid valgte å gå frem for å endre organisasjonskulturen og om de lyktes.

5.1.6 Motivasjonsskapende incentiver

Fritidsjakkene som de ansatte fikk utdelt i forbindelse med DQ1, må bli sett på som en form for incentiv. Denne handlingen kan det argumenteres for både i lys av strategi O og strategi E. Jakkene som de ansatte fikk utdelt er et materielt gode, noe som kjennetegner strategi E (Jacobsen, 2012). Likevel ble jakkene utdelt helt i starten av DQ1. I strategi E vektlegges det at finansielle incentiver skal fungere som en drivkraft for endring. Spørsmålet er i hvilken grad utdeling av incentiver i *forkant* av selve endringene ville virke drivende for de ansattes handlinger. Innenfor strategi O er en heller ikke helt fremmed for bruk av finansielle incentiver, men da gis incentivene i hovedsak i etterkant av en endring for å ikke skape misnøye med den nye situasjonen (Jacobsen, 2012). Mer sentralt er det å gi symbolske belønninger. Utdelingen av jakker kan forstås som en kombinasjon av symbolikk og finansielle incentiver og dermed en mellomting mellom strategi E og strategi O.

Da intervjuene med informantene i OSB ble utført, hadde ikke ledelsen tatt stilling til om de ville gi de ansatte noen andre former for incentiver i forbindelse med endringsprosessen. På generelt grunnlag var både L2 og L3 tilhengere av å bruke finansielle incentiver. L2 argumenterte for at finansielle incentiver er et nyttig verktøy for å skape velvilje blant de

ansatte underveis i en endringsprosess. Dette er et synspunkt som er i tråd med strategi E hvor det er sentralt å bruke metoder som skaper en lyst blant de ansatte til å endre seg (Jacobsen, 2012).

Av de ansatte var det bare A1 som stilte seg utelukkende positiv til incentiver i forbindelse med dokumentasjonsendringene. A2 og A3 var ikke like begeistret for denne ideen. A2 hadde dårlige erfaringer med bruk av incentiver da han tidligere jobbet på verkstedet i OSB. Han opplevde at de som ikke fikk incentiver, ble misfornøyde og at dette førte til en del uro.

Dersom ledelsen i OSB til slutt endte opp med å bruke incentiver ved DQ2, vil det ha vært viktig at ledelsen tok læring av tidligere fremgangsmåte for så å justere denne på grunnlag av tidligere feil. Blant annet burde ledelsen tenke grundig igjennom hvem som burde bli inkludert i en incentivordning. En vanlig årsak til misnøye ved bruk av incentiver er at balansen mellom individ- og gruppenivå er for dårlig (Jacobsen, 2012). Det kan argumenteres for at eventuelle belønninger i forbindelse med dokumentasjonsendringene burde blitt fordelt på organisasjonsnivå. Dokumentasjon er en stor og svært viktig del av OSB sin hverdag. I tillegg har elementer ved organisasjonskulturen vært sentrale for problemene bedriften har erfart på dette området. Alle ansatte vil være en del av den samme kulturen, om enn i varierende grad (Schein, 2009). Dermed kan det ha vært fruktbart for ledelsen å inkludere hele bedriften i en eventuell incentivordning for at endringene skulle føre til vedvarende endringer på organisasjonsnivå.

A3 la vekt på at han så for seg at dokumentasjonsendringene ville føre til en enklere hverdag for ansatte. Det ville ikke vært logisk at ansatte fikk belønning for noe de selv ønsket seg, mente han. Tankegangen til A3 er i tråd med strategi O. I strategi O vektlegges det at endringsledere bør skape et bilde av at endringene er til de ansattes beste (Jacobsen, 2012). Det kan argumenteres for at ledelsen i OSB burde lagt stor vekt på dette momentet ved dokumentasjonsendringene. Ved å bruke tid på å danne et bilde av at arbeidsdagen for de ansatte ville bli forbedret i etterkant av endringene, kunne ledelsen ha gitt ansatte mye motivasjon for å drive endringsprosessen i riktig retning uten at det var nødvendig for OSB å bruke former for finansielle incentiver.

I hvilken grad det vil fungere å danne et bilde overfor ansatte av at endringer vil gi en bedre fremtid, avhenger naturligvis av hva slags endringer det dreier seg om og hvilke negative

konsekvenser endringene kan medføre for enkelte. Ved dokumentasjonsendringene i OSB argumenteres det for at dette potensielt kunne fungert i stor grad, ettersom mye av empirien tyder på at en enklere fremtid for de ansatte virket å være svært realistisk.

Ved å bruke samme argumentasjon som ovenfor virker det unødvendig at ansatte skulle få en form for belønning i etterkant av endringene. Dette vil være aktuelt å gjøre der hvor det er fare for at ansatte skal bli misfornøyde med den nye situasjonen (Jacobsen, 2012). Empirien tyder på at dette sannsynligvis ikke ville bli tilfellet ved dokumentasjonsendringene i OSB.

Det fremgår av drøftingen at bruken av finansielle incentiver ikke virket å være verken hensiktsmessig eller nødvendig i forbindelse med dokumentasjonsendringene. I stedet burde ledelsen lagt vekt på å skape et fremtidsbilde av at endringene var til de ansattes beste, noe som er en tilnærming forenelig med strategi O (Jacobsen, 2012). Om dette ble gjort i OSB, gir ikke denne tverrsnittstudien grunnlag til å svare på.

5.2 Ledelse av endring i planleggingsfasen

I en endringsprosess er endringslederne svært sentrale for om en lykkes eller ikke (Kotter, 2012). I dette kapitlet settes det fokus på hvilke tanker endringslederne har gjort rundt sine egne roller i endringsprosessen og hvilke handlinger og hensyn de har tatt i denne forbindelse.

5.2.1 Refleksjoner

De intervjuede lederne i OSB har i varierende grad gjort refleksjoner rundt sin rolle som endringsleder i varierende grad. Felles for alle lederne var at de var bevisste på at endringer ofte innebærer at det må tas beslutninger som ikke er like populære blant alle. L2 og L3 var klare på at dette av og til var et nødvendig onde som medfølger rollen som endringsleder. For dem var det viktigste i en endringsprosess å være lojal mot de beslutninger som ble tatt i ledelsen, selv om det tidvis ville gå på bekostning av popularitet blant de ansatte. Dette kan tolkes som at L2 og L3 var opptatt av å lykkes i rollen som endringsleder ved å evne å gjennomføre de tiltakene som de hadde fått ansvaret for. Ønsket om å lykkes er et av de viktigste motivene for endringsledere. Mindre viktig er behovet for å være populær (Burke, 2002).

For endringsledere er det viktig å vite når de skal ta kontroll over en endringsprosess og når det kan være best å delegere ansvar til andre (Burke, 2002). Ledelsen i OSB gjorde seg utvilsomt noen refleksjoner i forbindelse med hva som gikk galt ved DQ1 før de gikk i gang med DQ2. En av konsekvensene var at ledelsen innså at de måtte ta mer kontroll over DQ2. Likevel hadde ledelsen også i denne omgang planer om å delegere ansvar til de ansatte under endringene, men denne gang på et senere tidspunkt i prosessen. L3 pekte på at en av grunnene til at de ansatte ville involveres også ved DQ2 var at han hadde tiltro til kompetansen deres. Blant annet da det gjaldt implementering av nytt IT-verktøy anså han det som uproblematisk å legge en del av ansvaret over på ansatte som i mange tilfeller var ”veldig oppegående og mye yngre enn oss ledere”, som han selv uttalte. For en endringsleder er det viktig å være bevisst på sine egne styrker og svakheter (Burke, 2002). Det må også være viktig å være bevisst på *andre* sine styrker og svakheter, noe L2 viste at han var i forbindelse med denne endringsprosessen.

De planlagte dokumentasjonsendringene virket å stemme noenlunde overens med verdiene L1 og L2. Begge anså det som en kulturell svakhet at OSB ikke var gode nok på dokumentasjon. De mente med andre ord at bedriften på dette området ikke var så gode som de burde være. På den andre siden mente L3 at dokumentasjonen hadde fått en for stor rolle, og at det var en utvikling han ikke likte. I likhet med de andre lederne mente også L3 at de planlagte dokumentasjonsendringene var høyst nødvendige, men i motsetning til L1 og L2 så mente han at dette utelukkende var en nødvendighet fordi bedriften ikke hadde noe annet valg. Det kan argumenteres for at dokumentasjonsendringene dermed gikk på akkord med L3s egne verdier. Dette kan være problematisk da betydningen av egne verdier vil ha spesielt stor betydning når det kommer til kulturendring, som var en del av de endringene OSB hadde planlagt (Burke, 2002).

Selv om de kulturelle verdiene ledelsen i OSB ønsket seg tilsynelatende ikke stemte overens med L3s verdier, virket det ikke som om dette ville by på problemer for ham. L3 erkjente at bedriften måtte heve kvaliteten på dokumentasjonen. Situasjonen ville sannsynligvis stilt seg annerledes dersom L3 hadde vært uenig i årsaken til endringene.

5.2.2 Den ledende koalisjonen

Utviklingen innenfor dokumentasjon i oljebransjen har gått raskt. For å holde følge, er det viktig at bedrifter også endrer seg i samme tempo. Dette er en av grunnene til at det vil være hensiktsmessig å etablere team når en bedrift skal utføre endringer av en viss størrelse (Kotter, 2012). At OSB etablerte en egen prosjektgruppe til å arbeide med dokumentasjonsendringene, kan derfor betegnes som et riktig og viktig valg.

Alle deltakerne i DQ2 hadde en eller annen form for lederansvar. I tillegg var noen av deltakerne representanter fra toppledelsen. Blant annet var både CFO og CEO deltakere, i tillegg til avdelingslederne som hadde det overordnede ansvaret for dokumentasjonen avdelingene deres produserte. Prosjektgruppen hadde dermed utvilsomt stillingsmakt. Prosjektgruppen virket også langt på vei å inkludere de *riktige* lederne. I dette tilfellet vil de riktige lederne være de som hadde dokumentasjon som en del av deres ansvarsområde og som hadde egeninteresse av at OSB ble bedre på dette området. En annen fordel med at de riktige lederne var medlem av prosjektgruppen kan også ha medført redusert motstand mot endringsprosessen ettersom de berørte lederne har vært med og bestemt hvordan prosessen skulle forløpe (Kotter, 2012).

At DQ2 besto av en prosjektgruppe med en stor grad av stillingsmakt var nok et sentralt moment for at gruppen skulle ha nok gjennomslagskraft i forbindelse med dokumentasjonsendringene (Kotter, 2012). L3 mente at prosjektgruppen ikke bare hadde makt til å gjennomføre tiltak. Han pekte også på at gruppen hadde en god evne til faktisk å utføre tiltak. Dette er naturligvis en viktig egenskap. Det ville vært poengløst dersom DQ2 besto av deltakere med mye stillingsmakt dersom de ikke evnet å overføre dette til beslutningstaking.

Om gruppen hadde evnen til å ta *gode* beslutninger i forbindelse med endringene, var det noen uenigheter om blant de intervjuede lederne. Mens L3 mente at den nødvendige ekspertisen utvilsomt var tilstede, mente L2 at prosjektgruppen ikke hadde en slik ekspertise. Hvor man vil være avhengig av stillingsmakt for å ha gjennomslagskraft for endringer, vil man være avhengig av ekspertise for å foreta intelligente og informerte avgjørelser (Kotter, 2012).

Når det gjaldt hvilken troverdighet prosjektgruppen hadde, så var det også her delvis ulike meninger. Ifølge L2 var troverdigheten tett knyttet sammen med hvordan de ulike endringstiltakene ble meddelt resten av bedriften. Ved å vise at dokumentasjonsendringer var noe bedriften virkelig hadde fokus på, ville de ansatte ta det på alvor, og tiltroen til endringene ville øke. Dersom endringene i motsatt fall ikke fikk dette fokuset, ville det være en fare for at det ikke ble tatt seriøst av mange ansatte, uttrykte L2.

Når det kommer til troverdighet vil det viktigste ha være de ansattes tanker omkring dette forholdet. I OSB vil den troverdigheten ansatte hadde til DQ2 og gruppens medlemmer være det avgjørende punktet her. De intervjuede ansatte uttalte da også at de hadde tiltro til medlemmene av prosjektgruppen. Som en konsekvens kan dette ha medført at det ble lettere for prosjektgruppen å få de ansatte til å dra i den retningen som de ønsket, enn hva tilfellet kunne vært dersom prosjektgruppen led av tillitsmangel.

5.2.3 Ytre omgivelser

OSB spilte mer eller mindre en passiv rolle i forbindelse med utviklingen innenfor dokumentasjon. At OSB kunne hatt mer innflytelse på utviklingen, virker urealistisk. I en bransje hvor multinasjonale oljeselskaper er mange og mektige, og statlige reguleringer og lover er omfattende, må det være naturlig at mindre oljeservicebedrifter ikke har annet valg enn å akseptere en slik utvikling og tilpasse seg. Dette ga også A3 uttrykk for. Ifølge ham var det kundene til OSB som langt på vei styrte hverdagen deres når det kom til dokumentasjon.

Det var en utbredt holdning blant informantene om at de interne endringene OSB planla innenfor dokumentasjon var et resultat av at bedriften måtte tilpasse seg sine ytre omgivelser. For at OSB også i fremtiden skulle være en konkurransedyktig aktør, virker det som om bedriften gjorde det eneste riktige ved å akseptere og tilpasse seg utviklingen (Burke, 2002).

5.2.4 Tydeliggjøring av behovet for endring

Lederne og de ansatte i OSB hadde ulik oppfatning av i hvilken grad behovet for endring var tydeliggjort. L2 uttalte eksempelvis at ledelsen hadde satt seg som mål at dokumentasjon skulle være et gjennomgående tema i møter på alle nivåer i bedriften og at det var viktig å sette fokus på i hverdagen. Ifølge A2 var det tvert imot lite fokus på dokumentasjon i de møtene han deltok i.

Det kan diskuteres i hvilken grad det var nødvendig for ledelsen å tydeliggjøre behovet for endring ytterligere i dette tilfellet. L1 og L2 var av den oppfatning at de aller fleste ansatte så behovet for de endringene bedriften var i gang med. Ledere sitter i en posisjon som ofte gjør det lettere å se behovet for endringer før andre ansatte ser det samme behovet. Av denne grunn er det viktig for ledelsen å gjøre ansatte kjent med at det foreligger et behov for endringer (Burke 2002; Bridges 2009). Dersom L1 og L2 hadde rett i at flertallet i bedriften så behovet for endring innenfor dokumentasjon, ville det ikke vært like nødvendig for ledelsen å ”selge inn problemet” for de ansatte. Svarene fra de ansatte bekreftet at det virket til dels unødvendig at behovet for endring burde bli synliggjort i enda større grad. De ansatte viste forståelse for at dokumentasjonen måtte bli bedre ettersom dette var en tydelig utvikling innenfor oljebransjen. De som arbeidet med dokumentasjon ergret seg over en tungvint prosess hvor de ofte fikk dokumenter i retur fra kunden fordi de var mangelfulle. Det de ansatte hadde mindre forståelse for var selve utviklingen. Men som en del av oljebransjen var det enighet om at dette var et område OSB måtte bli bedre på for fortsatt å være en konkurransedyktig aktør.

Selv om behovet for endring virket å være klart for de aller fleste, er det tydelig at det var et misforhold mellom det ledelsen hadde besluttet og det som faktisk ble utført. At det var besluttet at dokumentasjon skulle være et gjennomgående tema i møter, ble ifølge A2 ikke fulgt opp. I startfasen av en endringsprosess er et viktig punkt at ledere er bevisste på hvordan de fremstår overfor de ansatte. Dette er et avgjørende punkt for ledere for å opparbeide seg tillit (Bridges, 2009). Forutsatt at utsagnene til A2 og L2 ga et riktig bilde av situasjonen, kan det virke som om lederne ikke har hatt samsvar mellom ord og handling i dette tilfellet, noe som kan ha hatt en negativ effekt på tillitten de ansatte har til ledelsen (Bridges, 2009).

Det kan likevel argumenteres for at dersom de ansatte ikke var klar over at ledelsen hadde besluttet at dokumentasjon skulle være et gjennomgående tema i diverse møter, så ville ikke de ansatte hatt grunnlag til å miste tillitt til ledelsen siden de ikke ville vært klar over at ledelsen ikke handlet slik som den hadde besluttet at den skulle.

5.2.5 Etablere en følelse av hastverk

Selv om empirien tydet på at de fleste ansatte og lederne i OSB var klar over behovet for endring innenfor dokumentasjon, så virket det ikke som om det var en utbredt oppfatning av at det hastet å gjøre disse endringene. Årsaken til dette kan blant annet ha vært at det ikke forelå en klar og synlig krise i bedriften, eller at ledelsen ikke var flinke nok til å legge vekt på dokumentasjonsproblemene innad i bedriften (Kotter, 2012).

En mulig årsak til at det ikke rådet en følelse av at det hastet å gjøre endringer innenfor dokumentasjon, kan ha kommet av at OSB hadde vært gode på å levere produkt, noe både ledelsen og de ansatte var bevisste på. Dette kan ha medført et kulturproblem hvor gode prestasjoner i fortiden har dekket over de nye realitetene hvor dokumentasjon har fått en større og viktigere rolle. I slike tilfeller vil det være viktig å ha ærlige diskusjoner om hvor problemene ligger, og ikke leve på tidligere prestasjoner (Kotter, 2012).

L1 var opptatt av at dokumentasjonsendringene måtte gjøres så fort som mulig, selv om det var travle tider i bedriften. Ifølge A1 og A2 gjorde travle tider derimot at endringene hadde tatt tid på grunn av at det var mye annet arbeid som også måtte gjøres. Disse uttalelsene kan tolkes som at andre arbeidsoppgaver ble prioritert som viktigere enn dokumentasjonsendringene. Dette kan tyde på at mange ansatte var fornøyde med status quo (Kotter, 2012). En mulig konsekvens av dette er at ansatte ikke blir motiverte nok til å gjennomføre endringer og at det blir til arbeid som en tar innimellom, noe også A2 uttalte at det var.

Ledelsen i OSB utførte to ulike tiltak som kan ha rokket med tilfredsheten med status quo blant de ansatte. Det første tiltaket var at ledelsen hadde satt som mål at hvert dokument ikke skulle revideres mer enn to ganger (et dokument må revideres når det blir sendt i retur med mangler). Dette var et mål de ifølge L2 var langt i fra å innfri på daværende tidspunkt. Både de ansatte og bedriftens kunder ble informert om dette målet. Ved å sette en maks grense for retur på mangelfull dokumentasjon så lavt at det ikke var mulig å nå kravet ved å fortsette som før, kan ansatte ha fått en økt følelse av at man måtte få forgang i endringene. Et poeng her er at også *kundene* ble informert om hvilket mål bedriften hadde satt seg, noe som sannsynligvis kan ha bidratt til at både ledelsen og de ansatte i OSB følte et ekstra press på seg selv for å nå revisjonsmålet.

Det andre tiltaket som kan ha etablert en følelse av hastverk når det gjaldt dokumentasjonsendringene, var at ledelsen i OSB informerte de ansatte om resultatene fra kundeundersøkelsen som ble utført i starten av 2014. Ettersom undersøkelsen sendte tydelige signaler om at kundene ikke var fornøyde med dokumentasjonen de fikk fra OSB, så er det gode muligheter for at denne informasjonen bidro til at ansatte så på situasjonen med større alvor. Å bli presentert for resultater som gir et bilde av misfornøyde kunder er et sentralt virkemiddel for å slå ned på følelsen av tilfredshet med status quo (Kotter, 2012).

Siden det kan virke som at det ikke var etablert en følelse av hastverk blant de ansatte, kan det argumenteres for at tiltakene beskrevet ovenfor ikke fungerte i tilstrekkelig grad i denne forbindelse. I tråd med det uttalte målet om at hvert dokument ikke skulle revideres mer enn to ganger, kunne ledelsen i tillegg satt kravet til kundetilfredshet så høyt at bedriften ikke hadde noe annet valg enn å gjøre endringer. Et annet tiltak kunne vært for ledelsen å bombardere ansatte med informasjon om hvilke positive effekter dokumentasjonsendringene kunne føre til og poengtere at det ikke ville være mulig å oppnå disse effektene ved å fortsette som før (Kotter, 2012). I denne situasjonen kan det ha vært aktuelt å informere ansatte kontinuerlig om at endringene blant annet ville føre til en enklere arbeidshverdag for de ansatte og at OSB ville få økt mulighet til å tiltrekke seg nye og attraktive kunder.

5.3 Motstand

Ifølge lederne i OSB ville de planlagte dokumentasjonsendringene medføre begrenset motstand. Dette ble langt på vei bekreftet av de ansatte. Likevel var det enkelte elementer ved endringene som kunne føre til noen utfordringer. Som det fremgår av drøftingen nedenfor, knyttet utfordringene seg i hovedsak til innføringen av et nytt IT-system og til enkelte aspekter ved organisasjonskulturen i bedriften. Forhold som angår organisasjonskulturen i OSB vil bli behandlet i kapittel 5.4.

5.3.1 Ekstraarbeid

Forutsatt at OSB valgte å innføre et nytt dokumenthåndteringssystem, medførte dette at ansatte nødvendigvis måtte lære seg noe nytt. På samme tid måtte de gamle IT-systemene fases ut. Denne perioden vil derfor ha blitt preget av en grad av dobbeltarbeid (Jacobsen, 2012). Dette var noe de ansatte fryktet i forkant av endringene.

Arbeidshverdagen i OSB var ifølge de ansatte preget av tidspress og store arbeidsmengder. Dermed er det naturlig at de ikke så frem til en overgangsperiode hvor de måtte bruke tid på å tilegne seg ny kompetanse i tillegg til å utføre sine vanlige arbeidsoppgaver. Perioder med ekstraarbeid kan føre til negative reaksjoner blant de som blir berørt. Blant annet vil overtid være en naturlig konsekvens av ekstraarbeid (Jacobsen, 2012).

Selv om de ansatte ikke så frem til denne perioden, så var de klar på at en slik overgangsfase var nødvendig. De erkjente at noe måtte gjøres og at det ville medføre enkelte utfordringer underveis.

5.3.2 Frykten for det ukjente

Frykt for det ukjente er en vanlig kilde til motstand ved innføring av ny IT-teknologi (Jacobsen, 2012). Dette var en form for motstand lederne i OSB var forberedt på. L1 og L2 mente at mange ville møte innføringen av et nytt dokumenthåndteringssystem med en skepsis for at det ville føre til en mer komplisert dokumentasjonsprosess. En slik skepsis kan være naturlig for ansatte som synes det er vanskelig å holde følge med utviklingen innenfor IT-teknologi og som gjerne har mer enn nok med å henge med i dagens IT-systemer (Jacobsen, 2012).

L3 var optimistisk i forbindelse med innføringen av et nytt dokumenthåndteringssystem. Han argumenterte med at OSB hadde ansatte som han anså som veldig oppegående, i tillegg til at mange var mye yngre enn lederne. L3 må her ha tenkt på at en vanlig tendens er at yngre ansatte ofte vil ha bedre datakunnskaper enn mange av de eldre som en følge av at de yngre vil ha blitt introdusert for datateknologi på et tidligere tidspunkt i livet. L3 sine uttalelser kan tolkes som at han ikke anså det som særlig problematisk at endringene ville gi motstand som en konsekvens av frykt for det ukjente.

De ansatte bekreftet antakelsen til L3 og virket ikke å ha noe frykt for det ukjente i denne forbindelse. Tvert i mot ga alle inntrykk av at en fornyelse av dagens IT-systemer var en endring som de ville ønske velkommen. Dette hadde sammenheng med at de så klare ulemper med dagens systemer, noe som sannsynligvis bidro til å minske motstand mot endringene betraktelig.

5.4 Organisasjonskultur

Mye tyder på at organisasjonskulturen i OSB var den største bremseklossen når det gjaldt dokumentasjonsendringene. Dette var også et tema som det var tydelig at informantene var veldig opptatt av, da spesielt lederne. I løpet av intervjuene skjedde det flere ganger at informantene fant det naturlig å snakke om kulturen i bedriften, selv om spørsmålene de svarte på ikke omhandlet organisasjonskultur direkte.

SWOT-analysen som ble utført, viste at kulturen i OSB generelt sett ble sett på som en styrke i organisasjonen. Ledelsen var dermed bevisste på at det kun var enkelte elementer ved organisasjonskulturen de ville forsøke å endre. Ved å sette fokus på de spesifikke kulturelle elementene som ble ansett som en del av problemet i forbindelse med dokumentasjon, ga ledelsen seg selv bedre muligheter for å lykkes (Schein, 1987).

5.4.1 Organisasjonskultur som endringsbrems

Organisasjonskultur vil ofte ha en klar konserverende effekt mot endringer (Jacobsen, 2012). I OSB var det en sterk og utbredt kultur for at det var viktigere å produsere gode produkt enn hva det var å levere god dokumentasjon. Dette var det enstemmig enighet om blant informantene.

At dokumentasjon ble nedprioritert i forhold til produkt, var noe som ble sett på som en uting blant lederne. Blant annet snakket L2 om en ”ukultur” og L1 fortalte om ”en kulturell svakhet” når det gjaldt de ansattes prioriteringer. For lederne var det ønskelig, og viktig, at dokumentasjon skulle ha en like viktig rolle som produktet. For å oppnå dette, var det dermed nødvendig med en kulturendring.

Et annet element ved kulturen i OSB, og som kan ha fungert konserverende mot endringer, er at det var en klar holdning blant de intervjuede ansatte om at arbeidshverdagen var preget av stor arbeidsmengde og tidspress. Empirien gir ikke grunnlag til å konkludere om dette var en realitet eller ikke. Uansett vil trolig en opplevelse av at en har dårlig tid kunne gi vekstvilkår for motstand, enten dette var faktiske forhold eller ikke. Ettersom endringer i en overgangsfase som oftest vil medføre en periode med ekstraarbeid, så er det forståelig at de ansatte ikke så frem til de planlagte endringene når det gjaldt arbeidsmengde (Jacobsen, 2012). Dette ble det også gitt uttrykk for i intervjuene.

Selv om de ansatte hadde en travel hverdag, var de innstilt på å gjennomføre endringene. Likevel kan et mulig faremoment i implementeringsfasen ha vært at tidspresset førte til at endringene tok lenger tid enn hva de ville gjort i en situasjon hvor en kunne bruke en større del av arbeidstiden sin til å gjennomføre endringene raskt og effektivt. Blant annet uttalte A2 at det var et arbeid en måtte sette av tid til innimellom resten av de daglige arbeidsoppgavene.

Et tiltak ledelsen kunne vurdert i denne sammenheng, var å gjøre det klart at dokumentasjonsendringene skulle få prioritet for å oppnå en prosess som ikke ble ineffektiv og unødig langvarig. Likevel finnes det grenser for hvor mye tid en kan sette av til slike endringer. En bedrift vil naturligvis være avhengig av å tjene penger ved å holde den daglige driften i gang. I slike situasjoner må det være opp til ledelsen i bedriften å avgjøre hvor mye tid som skal gå med til endringene i en overgangsfase.

L2 ga uttrykk for at det var en ukultur i OSB for å gjøre et poeng til andre ansatte ut av at en hadde mye å gjøre. Det vil ikke være unaturlig dersom en slik atferd smitter over til andre. Dersom én ansatt gir uttrykk for at hun ofte har det travelt, kan det føre til at andre ansatte også føler et behov for å gjøre det samme. Dette vil være en naturlig mekanisme hvor man vil la andre vite at hun/han ikke er den eneste som er travel. Eventuelt kan det være at man gir inntrykk av at man er travel selv om man ikke er det for at andre ikke skal synes at man ikke bidrar nok.

Som L2 selv uttalte, så kunne en fremgangsmåte for å få bukt med dette elementet ved organisasjonskulturen vært at man ble bevisst på å ikke sende slike signaler til andre i bedriften. Her ville det vært naturlig å starte med ledelsen. En ledelse som ikke signaliserer stress ved sin væremåte vil sannsynligvis kunne påvirke ansatte nedover i organisasjonen på en positiv måte i så henseende. I tilfellet med dokumentasjonsendringene kan det argumenteres for at man på denne måten kunne konstruert en følelse av at man faktisk *hadde* nok tid å bruke på endringene.

5.4.2 Endring av artifakter

I handlingsplanen for det første halvåret av 2014 fremgikk det at ledelsen i OSB skulle ha fokus på at innholdet i begrepet ”leveranse” skulle bli forsøkt endret. Det var en utbredt holdning i bedriften om at ”leveranse” var synonymt med ”levering av produkt”. Dette anså

ledelsen som problematisk ettersom dette ga en forestilling av at når produktet var levert, så var jobben ferdig. I stedet ville ledelsen at man ikke skulle snakke om leveranse uten at dette også innebar at medfølgende dokumentasjon var levert. En del av problemet her handlet med andre ord om talemåten til ansatte. Hvordan man uttrykker seg, er observerbar atferd. Siden uttrykksmåten i tillegg var utbredt innad i bedriften, kan det argumenteres for at det her handlet om kulturelle artifakter i bedriften (Schein, 1987).

En enkel begrepsendring vil ikke bidra til kulturendring i seg selv. Observerbar atferd er lett å få øye på. Det betyr likevel ikke at det automatisk vil være enkelt å tillegge atferden mening (Schein, 1987). Betydningen ansatte i OSB la i begrepet ”leveranse” kan enkelt og greit ha kommet av en dårlig vane og at det ikke hadde noen dypere betydning for hvordan de ansatte ubevisst prioriterte produkt i forhold til dokumentasjon. Sett i lys av det faktum at det forelå en klar prioritering av produkt, tyder det på at leveransebegrepet i denne situasjonen kan ha gjenspeilet dypere kulturelle verdier. Med andre ord kan det tenkes at ansatte faktisk *mente* at jobben var ferdig når produktet var klart.

På samme måte som at det ikke nødvendigvis er enkelt å tillegge artifakter mening, er det heller ikke nødvendigvis enkelt å endre selve artifaktene. Enda vanskeligere vil det være å endre verdiene artifaktene er et uttrykk for. Dersom ledelsen eksempelvis fikk de ansatte til å endre innholdet de la i leveransebegrepet, så er ikke dette ensbetydende med at ledelsen klarte å endre de dypere verdiene som lå implisitt i begrepet.

5.4.3 Endring av verdier

De kulturelle endringene ledelsen i OSB ønsket seg knyttet seg hovedsakelig til de ansattes verdier (Schein, 1987). Det virker tydelig at den klare prioriteringen de ansatte hadde til produktet, var et resultat av at det over tid hadde vokst frem felles verdier som tilsa denne prioriteringen. Slike verdier vokser frem når det viser seg at verdiene resulterer i handlinger og løsninger som virker gang på gang (Schein, 1987). Bedrifter står overfor en utfordring når disse verdiene ikke lenger viser seg å være tilpasset forventningene fra omgivelsene. Kravene til kvalitet og kvantitet på dokumentasjon i oljebransjen har økt drastisk de siste årene. Blant annet anslo L3 at kravene til én type dokumentasjon hadde tidoblet seg de siste fem årene. En utvikling som skjer så raskt, vil naturligvis kunne skape et misforhold mellom krav og

forventninger fra en bedrifts omgivelser til felles verdier som har vokst seg sterke i en bedrift over tid.

For å endre organisasjonskulturen i OSB burde ledelsen gjort forsøk på å avsanne antakelsene til de ansatte om at dokumentasjonen ikke spiller like stor rolle som produktene (Schein, 2009). OSB tapte utvilsomt penger på dokumentasjon som ikke levde opp til kundenes krav. Det fremgikk av intervjuene at ledelsen ikke hadde poengtert dette faktumet for de ansatte i særlig grad, med unntak av informeringen av resultatene fra kundeundersøkelsen. Ved å informere de ansatte i klartekst om at de felles verdiene som rådet i bedriften på dette området gjorde at bedriften tapte penger, kunne man bidratt til en felles forståelse for at dersom man ikke endret seg, kunne det få fatale konsekvenser for bedriften. Dette ville utfordret de kulturelle antakelsene om at det er greit å nedprioritere dokumentasjonen. På sikt kunne dette resultere i at de kulturelle antakelsene om forholdet mellom produkt og dokumentasjon i større grad ble tilpasset bedriftens omgivelser.

En spesielt effektiv måte å tvinge frem atferdsendring på er å innføre ny IT-teknologi (Schein, 2009). OSB planla å erstatte de gamle dokumenthåndteringssystemene med ett nytt system. Ifølge Schein (2009) vil dermed de ansattes atferd knyttet til dokumenthåndteringssystemet endre seg ettersom de ansatte egentlig ikke har hatt noe annet valg. Det virker klart at atferdsendring i dette tilfellet ville skjedd relativt raskt og naturlig. Det kan vanskelig forestilles at noen av de ansatte *ikke* valgte å ta inn over seg de nye atferdene og handlingene som krevdes ved innføringen av ny IT-teknologi. Skulle noen ansatte likevel ha valgt ikke å endre atferd i denne forbindelse, ville dette påvirket deres mulighet til å gjøre en god jobb, og opphør av arbeidsforholdet kunne blitt en konsekvens.

Mer aktuelt ville det trolig vært om noen ansatte *ufrivillig* ikke justerte atferden sin. Dette kunne vært en konsekvens dersom enkelte ikke klarte å håndtere det nye systemet. Likevel virker også denne hypotesen usannsynlig. Det var utbredt enighet i OSB om at daværende systemer var udaterte og tungvinte og at et nytt system på sikt ville gjøre arbeidshverdagen enklere for de involverte.

Selv om innføringen av ny IT-teknologi ville tvunget frem ny atferd på kort sikt, så betyr ikke det nødvendigvis at kulturen i OSB ville endre seg. Kulturendring tar tid og avhenger av at nye atferdsmønstre blir inkorporert i de ansattes tankesett (Schein, 2009). Med andre ord ville

ikke OSB ha lykkes med kulturendring før ledelsen og de ansatte faktisk *tenkte* at dokumentasjon var like viktig som produkt. Det vil dermed ikke ha vært nok at daglige handlinger tilsa denne tankegangen.

5.4.4 Grunnleggende antakelser

Det empiriske grunnlaget gir ikke grunn til å tro at grunnleggende antakelser blant de ansatte i OSB var en del av ”ukulturen” som ledelsen ville endre. Grunnleggende antakelser gjør at en ser seg blind på hvordan en bør handle i gitte situasjoner, selv om handlingene gjerne kan forbedres, eller i verste fall er direkte feil (Schein, 2009). Felles for alle informantene var at de innså at de hadde et problem og at de var innstilt på å forbedre situasjonen. Dette ville det antakeligvis ikke vært enighet om dersom grunnleggende antakelser var en del av problemet, noe som kunne tydet på at de ikke var bevisste på at det i det hele tatt var aktuelt å ha en annen atferd i forbindelse med dokumentasjonen. Et annet poeng i denne sammenheng er at OSB ble grunnlagt på slutten av 1990-tallet. Bedriften hadde også hatt en stor økning i antall ansatte de siste årene. Nyansatte som hadde liten fartstid i bedriften, ville vært preget av eventuelle grunnleggende antakelser i liten eller ingen grad. Det tar lang tid for grunnleggende antakelser å vokse frem i en kultur (Schein, 2009). Det kan argumenteres for at bedriftens vekst i antall ansatte og at den ”bare” hadde eksistert i et drøyt tiår gjorde at grunnleggende antakelser ikke hadde etablert seg i stor grad.

Det lar seg vanskelig gjøre å foreta endelige slutninger om bedriftens grunnleggende antakelser med det datamaterialet som denne oppgaven bygger på. Til det så er datamaterialet for begrenset sett i lys av at slike antakelser sitter dypt i veggene og kan være svært vanskelig å få øye på, både for utenforstående og for medlemmene av den respektive kulturen.

5.4.5 Tidspunkt for kulturendring

På det tidspunktet intervjuene i OSB ble utført, hadde ikke ledelsen noen klar plan for når de skulle sette fokus på kulturendring. På hvilket stadium kulturendring kommer inn i en prosess kan være avgjørende for om man vil lykkes med slik endring (Kotter, 2012). En endringsprosess hvor kulturendring tas inn på et tidlig stadium, vil være feil fremgangsmåte som sannsynligvis vil resultere i et feilslått prosjekt. I stedet bør man starte med kulturendring i slutfasen av en endringsprosess (Kotter 2012; Schein 2009).

Det første punktet på agendaen i DQ2-prosjektet var å ta stilling til om de skulle gå for et nytt dokumenthåndteringssystem. Som nevnt ovenfor, kan innføring av ny IT-teknologi tvinge frem ny atferd. Her har prosjektgruppen valgt riktig rekkefølge, dersom man følger Kotter (2012). Etter å ha tatt stilling til om de skulle gå for et nytt IT-system, var veien videre mer uklar. I handlingsplanen for første halvdel av 2014 hadde likevel ledelsen i OSB nedsatt tre punkter i forbindelse med å endre kulturen, hvorav det skulle arbeides med to av disse punktene kontinuerlig. Det siste punktet skulle det fokuseres på i andre kvartal. Dette tyder på at ledelsen formelt sett hadde planer om å endre elementer ved organisasjonskulturen underveis i endringsprosessen. På denne måten ville kulturen bli forsøkt endret før alle de strukturelle rammene i OSB var på plass. Dette kan i verstefall ha resultert i et mislykket forsøk på kulturendring (Kotter, 2012).

På en annen side kan det argumenteres for at innføringen av et nytt dokumenthåndteringssystem var det største og viktigste elementet i denne endringsprosessen. Endring av IT-system vil gi klare retningslinjer for atferdsendring (Schein, 2009). Dermed kan denne endringen i seg selv ha vært nok til at det var fornuftig å starte med kulturendring, selv om endringsprosessen ikke var gått inn i slutfasen. Ettersom OSB under datainnsamlingen ikke hadde klart for seg alle endringene de ville gjøre i forbindelse med dokumentasjonen, kan det ikke trekkes noen videre konklusjoner her.

6.0 Avslutning

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene som ligger til grunn for denne oppgaven, har det blitt gjort et utvalg av teori som omfatter endringsstrategi, hvordan ledelse av endring bør utøves, motstand mot endring og organisasjonskultur. Ved å bruke kvalitativ metode har den utvalgte teorien blitt drøftet opp mot empiri som er fremskaffet av halvstrukturerte intervjuer av ansatte og ledere i OSB.

I teorikapittelet ble strategi E og strategi O presentert som to idealistiske endringsstrategier (Jacobsen, 2012). Ingen av disse strategiene er alene i stand til å gi et godt bilde på hvordan dokumentasjonsendringene i OSB foregikk. Både ved DQ1 og DQ2 ble det gjort strategiske valg som inneholdt elementer fra både strategi E og strategi O. Likevel fremgår det av drøftingen ovenfor at ledelsen i OSB gjorde et skifte av endringsstrategi i overgangen mellom DQ1 og DQ2.

Under DQ1 tildelte ledelsen mye av ansvaret for dokumentasjonsendringene til de ansatte. I tillegg var DQ1 preget av at det ikke forelå en klar plan for prosessen. Under DQ2 valgte ledelsen å overta ansvaret for planleggingen av og fremdriften i endringsprosessen. I denne omgang ble det også lagt vekt på at de ulike momentene i endringene skulle gjøres i riktig rekkefølge. En klar tendens var dermed at OSB endret strategisk tilnærming fra strategi O til strategi E når det gjaldt hvilke rolle ledelsen skulle spille i endringsprosessen, og når det kom til hvordan planleggingen av prosessen skulle foregå (Jacobsen, 2012).

De planlagte dokumentasjonsendringene i OSB var et resultat av klare forventinger fra bedriftens ytre omgivelser. Av denne grunn kan det argumenteres for at OSB gjorde et riktig valg da de opprettet en ledelsestung prosjektgruppe med formell makt, gjennomslagskraft og evne til å fatte beslutninger. Dette var egenskaper som prosjektgruppen ved DQ1 manglet, et prosjekt som ledelsen anså som mislykket. Ledelsen virket å ha bedre oversikt enn de ansatte over hvilke endringer bedriften måtte gjøre for å tilpasse seg omgivelsene sine. I tillegg ble utskifting av OSB sine dokumenthåndteringssystemer sett på som et av de viktigste punktene i endringsprosessen. Dette innebar endring av formelle elementer, noe som best lar seg gjøre ved en toppstyrt endringsprosess (Jacobsen, 2012).

OSB tapte penger på at dokumentasjonen som ble levert til kunder ofte var mangelfull og levert for sent. Endring av disse forholdene var gitt høy prioritet i ledelsen. Likevel virket det ikke som at det i tilstrekkelig grad rådet en holdning blant de ansatte om at det hastet for bedriften å gjøre endringer. Det kan argumenteres for at prosjektgruppen burde satt et større fokus på å etablere en følelse av hastverk innad i bedriften, noe som kunne resultert i mer endringsmotiverte ansatte og en mer effektiv endringsprosess (Kotter, 2012).

Det var en bred aksept blant informantene om at OSB måtte bli bedre på dokumentasjon. I tillegg var det enighet om at innføringen av et nytt dokumenthåndteringssystem ville være et steg i riktig retning. Dette er forhold som vil ha hatt en begrensende effekt på i hvilken grad de planlagte endringene ville møte på motstand i bedriften. Likevel så ikke de ansatte frem til den dagen et nytt IT-system eventuelt ville bli innført. Denne perioden fryktet de ansatte ville bli preget av ekstraarbeid, og at en travel hverdag ville bli enda travlere.

Organisasjonskulturen i OSB ville sannsynligvis bli den største og mest utfordrende årsaken til motstand i forbindelse med de planlagte dokumentasjonsendringene. Det fremgår av drøftingen ovenfor at det forelå en klar prioriteringen av produkt foran dokumentasjon i bedriften. Dette har vært en sterkt medvirkende årsak til at dokumentasjonen OSB har produsert, ikke har vært god nok. I tillegg tydet flere uttalelser fra informantene på at det var en kultur i bedriften for å gjøre et poeng ut av at hverdagen var preget av tidspress, og at man hadde mye å gjøre. Dette kan eventuelt ha resultert i en ineffektiv endringsprosess, hvor dagligdagse gjøremål ble prioritert foran arbeidet med endringene.

Kravene til dokumentasjon i oljebransjen har økt betraktelig de siste årene, både i form av kvalitet og i form av omfang. Den kulturelle prioriteringen i OSB av produkt foran dokumentasjon har dermed over tid kommet i utakt med bedriftens ytre omgivelser. Innføringen av et nytt dokumenthåndteringssystem kan ha tvunget frem atferdsendring, som på sikt kan ha resultert i endrede verdier med tanke på forholdet mellom produkt og dokumentasjon. For å styrke mulighetene for å endre disse kulturelle elementene, argumenteres det for at ledelsen i OSB i tillegg burde forsøkt å avsanne antakelsene de ansatte hadde om forholdet mellom produkt og dokumentasjon ved å legge stor vekt på det faktum at bedriften tapte penger på de ansattes feilaktige antakelser (Schein, 2009).

Det vil være begrenset i hvilken grad det kan gjøres generaliseringer ut i fra denne oppgaven. Utvalget av informanter er for lite til å kunne fortelle noe om en større populasjon utenfor OSB. Likevel kan resultatene av oppgaven bidra til å kaste et empirisk lys på de teoretiske perspektivene som er brukt i oppgaven. På denne måten er det til en viss grad mulig å generalisere resultatene opp på et høyere analytisk nivå enn at resultatene bare forteller noe om selve utvalget som har lagt det empiriske grunnlaget for denne oppgaven (Yin, 2014).

Avslutningsvis anbefales det at eventuell videre forskning med utgangspunkt i denne oppgaven ser nærmere på midtfasen og/eller slutfasen av en lignende endringsprosess. Dersom noen skulle ha mer tid og midler til rådighet enn hva som har vært rammene for denne oppgaven, ville det ideelle vært å følge en endringsprosess av lignende art fra A til Å. I tillegg ville det vært ønskelig at videre forskning ble basert på et større utvalg enn hva som har vært utgangspunktet for denne oppgaven.

Litteraturliste

- Beer, M. & Nohria, N. (Red.). (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blakie, N. (2010). *DESIGNING SOCIAL RESEARCH*. 2. utg. Cambridge: Polity Press.
- Bridges, W. (2009). *MANAGING TRANSITIONS. Making the Most of Change*. 3. utg. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Burke, W. W. (2002). *Organization Change. Theory and Practice*. Teller Road: Sage Publications.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization Development & Change*. 8. utg. Natorp Boulevard: South-Western.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Danemark, et.al. (1997). *Generalisering, vitenskapelige slutledninger og modeller for forklarande samhällsvetenskap. Fra Danemark et al. (1997), Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Helgesen, O. K. (2013, 16. august). Lønnsomhet i oljeservice: - Det brukes penger på sokkelen som aldri før, men lønnsomheten går ned. *Teknisk Ukeblad, Petroleum*. Hentet fra <http://www.tu.no>
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *LEADING CHANGE*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Løvås, J. (2014, 8. mai). Sinkes av frykt for feil. *Dagens Næringsliv, Energi*. Hentet fra <http://www.dn.no>
- Schein, E. H. (1987). *ORGANISASJONSKULTUR OG LEDELSE. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media.
- Schein, E. H. (2009). *THE CORPORATE CULTURE. SURVIVAL GUIDE*. 2. utg. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. 5. utg. California: Sage Publications.

Vedlegg 1

Intervjuguide for ledere

1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
2. Kan du fortelle om ditt ansvar i forbindelse med dokumentasjon og når det kommer til den planlagte endringsprosessen?
3. Har dere med lederansvar blitt enige om/diskutert en strategi/visjon for hvordan dere best kan gjennomføre endringene? Er denne kommunisert til de ansatte?
4. Opplever du at de ansatte ser behovet og er motiverte for endringene?
5. Hva vil du si er hovedfokuset med endringene? (Økonomiske resultater/utvikle ansatte?)
6. Hvilke styrker/svakheter vil du si at ledergruppen har når det kommer til å gjennomføre vellykkede endringer? (Ekspertise, lederskap, troverdighet, stillingsmakt)
7. Hvordan har dere planlagt å gå frem for at dere skal lykkes med endringene? (initierende aktivitet, informasjon, møter, 1 til 1, e-post, opplæring, osv.)
8. Har dere involvert de ansatte i planleggingen, eller er prosessen styrt fra ledelsen?
9. Vil dere gi ansatte som viser en utvikling i rett retning en form for belønning?
10. Opplever du at de ansatte viser noen form for motstand, og/eller har de ansatte noe å frykte?
11. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom økte dokumentasjonskrav og organisasjonskulturen? Og vil dere gjøre noe for å endre kulturen? Hvordan opplever du kulturen når det kommer til forholdet mellom produkt og dokumentasjon?
12. Har du reflektert rundt din egen rolle rundt endringsprosessen? Hvordan reagerer du i møte med motstand? Er du opptatt av å være en populær leder?
13. Hva har de ytre omgivelsene å si for endringene dere gjennomfører? Har dere innhentet informasjon fra kunder, leverandører osv.?

Vedlegg 2

Intervjuguide for ansatte

1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
2. Kan du fortelle om din stilling og hva dine oppgaver relatert til dokumentasjon er?
3. Kan du fortelle om hvordan du opplever ditt arbeid med dokumentasjon og hvordan du opplever kvaliteten på denne?
4. Hva tenker du om forholdet mellom produkt og dokumentasjon? Ser du behovet for endringer?
5. Hva vet du om hvilke endringer ledelsen har planlagt i forbindelse med dokumentasjonen?
6. Hvordan ser du på ledergruppens/din leders muligheter til å gjennomføre endringene? Har de det som skal til? (Lederskap, ekspertise, troverdighet)
7. Hvordan har du fått vite om endringsforslagene/tiltakene? Er du fornøyd med informasjonen? Er det noe du savner i denne sammenheng?
8. Har du eller andre ansatte blitt involvert i planleggingen av endringene? Hvordan?
9. Ser du for deg at endringer innen dokumentasjon kan gå utover deg på noen måte? Positive/negative konsekvenser?
10. Har du vist noen form for motstand mot endringene? Ser du for deg at du vil vise motstand utover i prosessen?
11. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom økte dokumentasjonskrav og organisasjonskulturen? Hvordan opplever du kulturen når det kommer til forholdet mellom produkt og dokumentasjon?