



**Høgskolen
i Lillehammer**
Lillehammer University College

15. mai | **15**

En studie av omstruktureringen til Elnett Energi

- med vekt på ledelsen og valg av endringsstrategi i endringsarbeidet

Live Sæthersmoen

Master i Public Administrations (MPA)

Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap

Høgskolen i Lillehammer

15.05.2015

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning i Public Administrations (MPA) ved Høgskolen i Lillehammer. Det har vært fem lærerike år ved skolen, og jeg benytter anledningen til å takke alle som har vært involvert i studiet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et semesters fulltidsstudier. Temaet endring og endringsledelse fattet jeg først interesse for i bachelorgraden, da vi hadde faget endringsledelse. Jeg skrev også bacheloroppgave med samme tema, og valgte å fordype meg videre i mastergraden.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det vært svært interessant å studere en enkel endring, benytte de teoriene jeg tidligere har studert, og gjennom disse forklare og forstå denne endringen. Dette hadde selvfølgelig ikke vært mulig uten stor velvillighet fra informantene. Jeg vil derfor rette en stor takk til alle informantene i Elnett Energi, særlig de fire personene i ledergruppa og respondentene på spørreskjema. Takk også til veileder Torgeir Skyttermoen for veiledning og gode tilbakemeldinger.

Det hjelper på å ha en god heilagjeng, særlig på oppløpssiden. Familie og venner har heia, og særlig gutta mine hjemme fortjener en stor takk for å ha holdt ut dette halvåret.

Lillehammer, 15.05.15

Live Sæthersmoen

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å se nærmere på i hvilken grad omstruktureringen til Elnett Energi kunne anses som vellykket eller ikke med bakgrunn i endringens mål. Målene det tas utgangspunkt i er å få plass en velfungerende ledergruppe, bedre rollefordeling og som følge av dette økt økonomisk gevinst. Utfallet med økonomisk gevinst vil det være vanskelig å si noe om, siden endringen ikke har vært implementert lenge nok. Det er derfor en velfungerende ledergruppe og god rollefordeling som har vært hovedmålene for endringen studien har tatt utgangspunkt i.

Studien har et hovedfokus på ledelsen og valg av endringsstrategi i prosessen, og Beer og Nohria (2000) og Jacobsen (2012) er studiens viktigste teoretiske bidrag, og således det studien bygger på.

Metoden som er brukt er i hovedsak kvalitativ metode, der jeg utførte semi-strukturerte dybdeintervju med fire sentrale personer i ledergruppa. Som et supplement til dette benyttet jeg også et spørreskjema som ble besvart av 10 øvrige ansatte i selskapet. Svarene her ble primært brukt som kilde til informasjon om endringen, prosessen og ledelsen, og for å definere spørsmålene til intervjuene. Svarene ble også brukt til diskusjon og analyse, men siden det var såpass få respondenter ble det problematisk å generalisere svarene, og det fikk derfor ikke hovedfokus.

Hovedfunnene er først og fremst at endringen kan sies å være delvis vellykket på bakgrunn av de målene som er satt. Delvis fordi en ledergruppe er på plass, men den fungerer ikke optimalt. Det er en ny rollefordeling, men denne fungerer heller ikke på den måten som var hensikten.

Selskapet har, ut i fra teorien, gjort et ubevisst rett valg om bruk av strategi E, samt at ledelsen har gjort flere viktige bidrag til motstanden har vært liten. Et hovedfunn her er at tidlig og riktig informasjon forut for en endringsprosess vil være en klar suksessfaktor.

Denne studien viser at det ikke er lett å skulle endre seg, og samtidig følge teorien for hvordan det skal gjøres.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 OM ELNETT ENERGI	8
1.4 FORMÅL OG RELEVANS	9
1.5 AVGRENSNINGER	9
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2. TEORI	11
2.1 ORGANISASJONSENDRING	11
2.2 ENDRINGSSTRATEGIER	13
2.2.1 STRATEGI E	13
2.2.2 STRATEGI O	14
2.3 LEDELSE OG ENDRINGSLEDELSE	16
2.3.1 VELLYKKET ENDRING?	18
2.4 MOTSTAND	21
2.5 BRUK AV KONSULENTER	22
2.6 ORGANISASJONSKULTUR	24
3. METODE	25
3.1 CASESTUDIE	25
3.2 TILGANG TIL FELTET OG DATAINNSAMLING	25
3.2.1 UTVALG AV INFORMANTER	26
3.2.2. INTERVJU	28
3.2.3 SPØRRESKJEMA	28
3.2.4 ANALYSE	29
3.3 KVALITETSKONTROLL	30
3.4 BEGRENŚINGER	31
3.5 BRUKEN AV TEORIEN	31
4. PRESENTASJON AV EMPIRI	32
4.1 RESULTATER SPØRRESKJEMA	32
4.2 RESULTATER INTERVJU	37
5. ANALYSE	41
5.1 OMSTRUKTURERINGEN	41
5.2 ENDRINGSSTRATEGI	43
5.3 LEDELSE	47
5.4 MOTSTAND	50
5.5 EN VELLYKKET ENDRING?	51
5.6 HOVEDMOMENTER	54

6. KONKLUSJON	57
7. REFERANSER	59
VEDLEGG	61
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	61
VEDLEGG 2. INTRODUKSJONSMAIL	64
VEDLEGG 3: DATAMATRISER INTERVJU	65
VEDLEGG 4: DATAMATRISER SPØRRESKJEMA	67
VEDLEGG 4. DATAMATRISER SPØRRESKJEMA	68

1. Innledning

Både offentlig og privat sektor er i kontinuerlig endring. En stadig mindre verden, mer krevende kunder og større konkurranse gjør at både private og offentlige virksomheter hele tiden må søke å endre seg (Jacobsen 2012). Organisasjonsendring er et meget komplekst tema, både strukturelt og kulturelt, og er viktig og dagsaktuelt fordi de fleste bedrifter, private som offentlige, på et eller annet tidspunkt må gjennom en endring av noe slag. Ved endringsprosesser er det gjerne motstridende oppfatninger av hvordan prosessen bør foregå for å oppnå best mulig resultat, og Beer og Nohria (2000) hevder at så mange som 70% av alle endringsinitiativ mislykkes. Jeg spør meg derfor hva som skal til for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Jeg skal på bakgrunn av det gjøre en studie av en mindre omstrukturering som et energiselskap nylig har gått gjennom.

Dette ved hjelp av flere teoretiske tilnærminger til organisasjonsendring; først og fremst vil jeg se på ledelsen og hvordan arbeidet de gjør kan påvirke endringen negativt eller positivt. Videre vil jeg bruke endringsstrategiteori, der jeg gjør et hovedskille mellom strategi E og strategi O, og ved hjelp av disse finne ut hvordan endringen har skjedd, og ikke minst hva som ligger til grunn for endringen. Videre er dette en endring der selskapet har brukt en ekstern konsulent, og jeg vil derfor også komme inn på det ved å se på hans rolle i endringen.

Målet med studien er å analysere omstruktureringen selskapet har vært igjennom, og se på om det er mulig å definere endringen som vellykket eller ikke på bakgrunn av de målene som ble satt forut for endringen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene reflekterer derfor flere dimensjoner ved endring, og vil danne utgangspunktet for arbeidet videre.

Det finnes utallige tidligere studier gjort på emnet organisasjonsendring. Det som gjør denne studien annerledes i så måte er at den tar for seg et mindre privat selskap som er i en fase der de er ferdig med gründertiden og på vei inn i noe nytt og større. De opplever stadig etterspørsel i et marked med stor konkurranse og er derfor en organisasjon i stadig endring og vekst. De tok på bakgrunn av det en beslutning om å gjøre endringer i strukturen i selskapet, og det er den prosessen denne studien skal analysere. Jeg skal gjennom min problemstilling forklare og forstå endringsprosesser i en mindre organisasjon, og på bakgrunn av det kan studien brukes av andre liknende bedrifter senere, og ikke minst denne bedriften, når de skal gjennom en endringsprosess neste gang. Hva gjorde vi bra i denne prosessen og hva bør vi gjøre annerledes til en eventuell neste endring. For å måle dette skal jeg gjennom en kvalitativ studie se på hvorvidt endringen kan sies å være vellykket eller ikke, på dagens tidspunkt ut fra de overordna målene for endringen.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i tema organisasjonsendring, og med inspirasjon hentet fra faget ”organisasjonsendring” i bachelorstudiet og ”organisasjonsutforming i offentlig sektor” i masterstudiet ved Hil, ønsker jeg å se nærmere på endringsfenomenet, og studere en faktisk omstrukturering for å se om denne kan anses som vellykket eller ikke. Mitt utgangspunkt er MPA, og dermed offentlige bedrifter, men jeg har likevel valgt å gjøre en studie av en privat bedrift. Temaet er endring, noe som vil være gjeldene både for private og offentlige bedrifter, og jeg mener derfor denne studien også kan overføres til å gjelde også mindre offentlige virksomheter.

Problemstillingen min er derfor som følger;

I hvilken grad kan omstruktureringen til Elnett Energi anses som vellykket?

- En studie av omstruktureringen til Elnett Energi, med vekt på ledelse og valg av endringsstrategi

For å kunne si noe om graden av vellykkethet, vil jeg ta utgangspunkt i de målene selskapet satte seg forut for endringen. I hvilken grad er nåværende situasjon lik den ønskede situasjonen de så for seg før endring. De konkrete målene vil bli presentert i neste avsnitt.

For å belyse problemstillingen på best mulig måte har jeg i tillegg to forskningsspørsmål. Endringsledelse defineres av Karp (2010) som ledelse av endring i organisasjoner. Det å gjennomføre en vellykket organisasjonsendring er en kompleks og utfordrende oppgave, som sjelden foregår knirkefritt og uten problemer. I hvilken grad endringen blir vellykket faller gjerne på skuldrene til ledelsen (ibid.), og jeg synes derfor det er interessant å se nærmere på hvordan ledelsen påvirker utfallet av endringen. Mitt første forskningsspørsmål er derfor følgende:

❖ På hvilken måte påvirker arbeidet til ledelsen utfallet av endringsprosessen?

Når det kommer til å lede en endring, er det mange valg som må tas. Først og fremst er valg av endringsstrategi viktig. Beer og Nohria (2000) beskriver to ulike endringsstrategier, strategi E og strategi O. Disse to strategiene kan gjerne også brukes samtidig, beskrevet av Beer Nohria (2000) som en integrert tilnærming. De har studert flere organisasjoner, og ser at det ofte benyttes en blanding av de to strategiene, men ulikhetene mellom de gjør at de er vanskelige å håndtere samtidig. Forfatterne argumenterer derfor for at en integrert tilnærming kan være løsningen for å få

til en vellykket endringsprosess (Beer og Nohria 2000). Jeg ønsker derfor å implementere dette i min oppgave, og først og fremst se på hvorvidt endringsstrategien til Elnett bærer preg av å være toppstyrt eller ikke, eller om det er brukt en blanding av de to. Videre vil jeg også se på om valg av endringsstrategi er et avgjørende utfall for hvorvidt endringen blir vellykket eller ikke. Mitt andre forskningsspørsmål er derfor;

- ❖ Hvordan kan et bevisst eller ubevisst valg av endringsstrategi påvirke utfallet av endringsprosessen?

Sammen med problemstillingen vil disse spørsmålene danne grunnlaget for studien. Siden denne studien omhandler et enkelt case, blir det viktig å redegjøre for selskapet og den endringen studien vil ta for seg;

1.3 Om Elnett Energi

Elnett Energi er en større aktør innen energi- og industrimarkedet, som har hovedkontor i Trondheim. De utfører montasjer og totalentrepriser innen tre forretningsområder; energi, industri og samferdsel (Elnettenergi.no 2014).

Selskapet startet opp høsten 2010 som et typisk gründerselskap med da 12 ansatte. De har vokst i stor fart, og er nå 42 ansatte, fordelt på 9 i staben på hovedkontoret og 33 utførende enheter som anleggsledere, montører og lærlinger. Konteksten til selskapet bærer preg av stor konkurranse og store utskiftninger, der det er stor konkurranse om kunder som også blir mer og mer bevisste på hva de vil ha.

Høsten 2013 så styret og ledelsen behovet for å gjøre endringer i strukturen i selskapet. De opplevde at selskapet hadde nådd en størrelse som gjorde det nødvendig å tydeliggjøre de ulike rollene og funksjonene i selskapet, for å kunne arbeide på en smartere og mer effektive måte. De bestemte seg derfor for å ta kontakt med et konsulentselskap for å få hjelp med prosessen. Endringen kan derfor karakteriseres som en planlagt endring, siden de opplevde at ting ikke fungerte, tok grep for å løse det, og kom opp med løsninger på bakgrunn av det. Konsulenten ble kontaktet tidlig høsten 2013, gikk gjennom funnene sine og forslag til løsning i desember 2013 og nye roller og ny struktur gjaldt fra 1. Januar 2014.

Hovedmålet for omorganiseringen var å endre strukturen til selskapet. Forut for endringen var det en ledergruppe på to personer som ikke fungerte optimalt. Et av målene med endringen var derfor å få på plass en velfungerende ledergruppe, samt å gjøre endringer på rollefordelinga slik at arbeidsmengden og ansvarsområdene ble mer definert. Dette vil derfor være bakgrunnen for å måle graden av vellykkethet i denne studien. Siden dette er et privat selskap, vil økonomisk gevinst alltid være et ønsket resultat av all aktivitet. Det var det også ved denne endringen, men siden det er såpas liten tid siden omstruktureringen fant sted, anser jeg det som lite hensiktsmessig å vurdere økonomisk gevinst. Jeg tar derfor utgangspunkt i en velfungerende ledergruppe og ny fungerende rollefordeling når jeg skal si noe om i hvilken grad endringen kan anses som vellykket.

Det er verdt å nevne at selskapet selv bruker ordet omstrukturering om endringen. Jeg vil videre i oppgaven derfor benytte meg av både det, samt fagbegrepet omorganisering og endring litt om hverandre. Heretter vil selskapet kun bli omtalt som Elnett.

1.4 Formål og relevans

Det at jeg ser på ledelse sammen med temaet organisasjonsendring styrker oppgavens relevans, siden begge disse er to store omfattende emner i organisasjon og ledelse. Siden selskapet denne studien omhandler er en privat bedrift, faller den noe utenfor området MPA tar for seg, men jeg mener likevel det er store sammenligningsgrunnlag her. Offentlige bedrifter har i de senere år også fått et mye større behov for å endre seg, og de opplever gjerne mye av de samme utfordringene. Studien kan derfor også være nyttig for mindre offentlige bedrifter som gjennomgår endringer.

Formålet med oppgaven er å gjøre en analyse av omorganiseringen selskapet har vært gjennom, se hvilken strategi de har brukt, arbeidet til ledelsen og ikke minst, om man kan anse endringen som vellykket ut i fra de overordnede målene bedriften satte seg forut for endringen.

1.5 Avgrensninger

Jeg har valgt å avgrense meg til å kun bruke én bedrift, og se på deres omorganisering. Grunnen til det er for å kunne gjøre en mer inngående redegjørelse av denne endringen, og fokusere hele analysen på det. Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling var også et ønske fra gjeldene bedrift om å gjøre en studie av endringen de har vært gjennom, og derfor ville jeg ikke sammenligne eller se på andre bedrifter i tillegg, selv om det kunne bidratt til en interessant diskusjon.

1.6 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har jeg startet med problemstilling, forskningsspørsmål, begrunnelse, relevans og formålet med oppgaven. I neste kapittel, teori, har jeg valgt å presentere de begreper og begrepsavklaringer, teorier og perspektivene jeg ser på som relevant. I kapittel 3 presenterer jeg metoden jeg har brukt. Deretter gjør jeg en analyse ved bruk av presentert teori sammen med innsamlet data og empiri i kapittel 4 og 5. Kapittel 6 inneholder konklusjon med svar på hovedproblemstilling og forskningsspørsmålene.

2. Teori

Dette kapitlet redegjør for de begreper, teorier og perspektiver som vil være relevant i forhold til studiens tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Begrepene her vil legge grunnlaget for drøfting av innsamlet data, og gi veiledning til svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Det er mange innfallsvinkler for å forstå og belyse en endringsprosess, både på individnivå, makronivå og mesonivå. Denne studien vil belyse en enkelt endring i en organisasjon, og er derfor på mesonivå, der grupperinger og fellesskapet står i hovedfokus (Jacobsen 2012). Teorien i det følgende kapitlet er derfor valgt for å kunne gjøre en studie av en omstrukturering i én gitt bedrift.

Jeg vil derfor redegjøre for organisasjonsendrings – og omorganiseringsbegrepet, siden dette er det oppgaven bygger på. Videre gjør jeg rede for to ulike hovedkategorier for strategivalg i endringsprosesser, strategi E og O. Jeg vil også komme inn på en tredje strategi; John Kotter (1996) og hans åtte punkt for vellykket endring. Alle disse strategiene vil i utgangspunktet være ment for større virksomheter og større endringer, men jeg velger likevel å bruke disse, da jeg mener de vil ha relevans også for mindre virksomheter og mindre endringer. Så kommer temaet ledelse med fordyping i endringsledelse. Deretter redegjør jeg for motstand til endring, kommunikasjon og organisasjonskultur, og hvordan dette kan påvirke en endringsprosess.

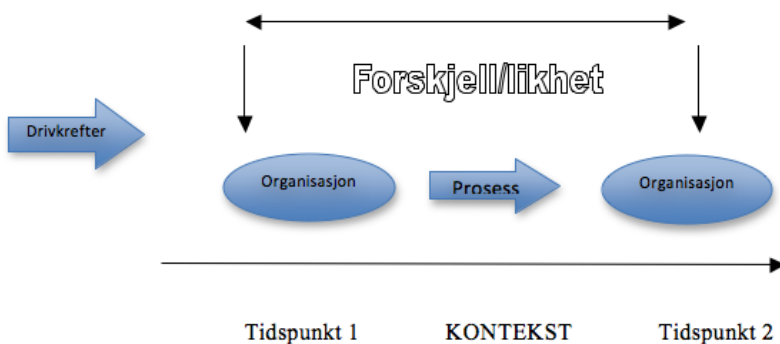
2.1 Organisasjonsendring

Som nevnt i innledningen er det sånn at en stadig mindre verden, mer krevende kunder og økt konkurranse gjør at både offentlige og private virksomheter hele tiden må søke å endre seg (Jacobsen 2012). Siden dette er en studie som har organisasjonsendring som tema, blir det viktig å ha en grunnleggende forståelse for dette begrepet. Det finnes utallige definisjoner, jeg har valgt å ta utgangspunkt i definisjonen til Van de Ven & Pole (1995):

”Organisasjonsendring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (Van de Ven & Pole 1995:512 i Jacobsen 2012).

Denne studien vil ta for seg akkurat det denne definisjonen beskriver. Jeg vil gjøre en empirisk studie av forskjeller i kvalitet og tilstand i en mindre privat virksomhet.

Følgende modell viser hvilke elementer som virker inn i en organisasjonsendring;



Figur 1 – Konseptuell modell (Jacobsen 2012).

Modellen viser at en endring alltid vil finne sted mellom to tidspunkt, men dette vil i stor grad variere både i varighet og omfang (Hernes 1976). Konteksten er den sammenheng eller situasjon endringen oppstår i, og vil være avgjørende for utfallet av endringen. Prosessen kan ses på som en rekke handlinger som driver organisasjonen fra et punkt til et annet. Prosessen og konteksten vil til slutt utgjøre rammen rundt en organisasjonsendring, dette vil jeg komme tilbake til senere i teorikapittelet. Det gjøres gjerne et skille mellom ulike endringer, i denne studien er det organisatoriske endringer som er relevant. Lines (2005) definerer denne typen endring som en planlagt og tilsiktet endring i selskapets formelle struktur, systemer eller prosesser, for å forbedre selskapets realisering mot ett eller flere mål. Dette er endringer som har som mål å føre til endringer i organisatorisk atferd (ibid.). Som nevnt er det sånn at endring opptrer hyppigere nå enn før, og det er derfor interessant å se på hva som driver disse endringene. Drivkrefter er de forhold som gjør at bedriften ser seg nødt til å foreta en endring, og her gjøres det gjerne et skille mellom eksterne og interne drivkrefter (Gilgeus 1997). De eksterne faktorene er blant annet endringer i markedet, økt konkurranse, ny teknologi, nytt arbeidsmarked eller kunnskapsutvikling, mens interne forhold relateres til organisasjonskultur, manglende motivasjon, lav effektivitet eller dårlige arbeidsforhold (ibid.). Drivkreftene legger premisser for hvilken retning organisasjonen går og hvordan den forandrer seg. Det er i teorien flere bidrag til drivkrefter, Jacobsen (2012) og Bolman og Deal (2009) er de jeg velger å gå nærmere inn på her. Bolman og Deal (2009) opererer med fire ulike perspektiver på drivkrefter; *Strukturelle drivkrefter* oppstår hvis arbeidsdelingen gir for dårlige resultater, eller om det er slik at andre måter å organisere på kan gi store gevinster for organisasjonen. Endringsideene her kan være å endre for eksempel ledelsesform, arbeidsprosesser, systemer, rutiner eller ansvarsområder (ibid.). *Human resource drivkrefter* oppstår hvis arbeidssituasjonen er slik at motivasjonsfaktorene er dårlig ivaretatt. Endringsideene her kan være å

legge bedre til rette for arbeidsoppgaver som oppleves som mer utfordrende og meningsfulle og gjerne også gi større frihet og ansvar til den ansatte så de føler de er til nytte (ibid.). *Politiske drivkrefter* oppstår hvis det er maktkamper i organisasjonen som har utviklet seg til konflikter som er ødeleggende for bedriften. Endringsideer her kan være å endre maktforholdene ved å gjøre endringer i de formelle strukturene til organisasjonen, eller ved å gjøre beslutningsprosessene mer demokratiske og involverende (Bolman og Deal 2009). *Kulturelle drivkrefter* finner sted hvis det oppleves at verdiene og normene som kommer til uttrykk i organisasjonen bryter med organisasjonens uttalte verdigrunnlag, eller om verdiene organisasjonen opererer med ikke lenger er gyldige og dermed hindrer utvikling. Endringsideer kan være å endre kulturen i organisasjonen, for eksempel ved å lære nye måter å tenke og forstå organisasjon og ledelse på (ibid.).

En planlagt endring innebærer med andre ord at ”noen”, gjerne kalt *endringsagent*, setter i gang ett sett med aktiviteter rettet mot å skape forandring i atferd, strukturer eller kulturer (Jacobsen 2012). Jacobsen peker videre på grunnleggende forutsetninger for at man skal oppnå en vellykket planlagt endring; (1) valg av rett endringsstrategi og (2) at endringen ledes på riktig måte (ibid.). Siden denne studien har som formål å se på om en gitt omorganisering kan anses som vellykket eller ikke, blir det derfor interessant å se på disse to forutsetningene. Jeg vil derfor i det følgende redegjøre for to hovedkategorier for strategivalg i endring; strategi E og strategi O, før jeg tar for meg temaet ledelse.

2.2 Endringsstrategier

Som nevnt i innledningen er det ifølge Beer og Nohria (2000) så mange som 70% av planlagte endringsinitiativ mislykkes. De hevder at hovedutfordringen her skyldes at lederen mister fokus og gjerne blir overlessa med tips og ideer til hvorfor man bør foreta endring, hva en bør oppnå og hvordan man skal gjennomføre det (ibid.). De skriver videre at alle initiativ til endring vil være ulike, men mener likevel å ha funnet to grunnleggende endringsteorier som deler endringen inn i to hovedkategorier. Teori E omfatter endringer basert på økonomiske verdier, mens teori O omfatter endringer basert på organisatoriske evner (ibid.).

2.2.1 Strategi E

Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne (ibid.). Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle insentiver. Ved strategi E, vil endringen være planlagt og programmatisk (ibid.). En grunnleggende tanke er at toppledelsen vurderer at det foreligger et behov for endring, de utarbeider løsninger og implementerer deretter løsningene i organisasjonen (ibid.). Det er altså organisasjonens behov som står i sentrum, ikke de

ansatte. Endringen er med andre ord drevet frem av toppledelsen alene, og det er lite rom for deltagelse fra ansatte. Det er flere grunner til at det er toppledelsen som spiller en sentral rolle i denne strategien. Først og fremst mottar toppledelsen mye informasjon om hva som foregår i alle avdelinger og enheter, og får dermed en god oversikt over hvor det eventuelt vil være behov for endring. Toppledelsen sitter også med et helhetsperspektiv på organisasjonen, samt at det er de som sitter med den formelle makten til å tvinge gjennom endringer om man møter motstand (Jacobsen 2012). At det er toppledelsen i Elnett som vurderer behovet for større endringer er sannsynlig, men jeg ønsker å se nærmere på i hvilken grad ledere på lavere nivå og øvrige ansatte også har fått medvirke i prosessen. Bruk av konsulenter er også blitt mer og mer vanlig i en endringsprosess, og i strategi E inntar disse konsulentene ofte en ekspertrolle (ibid.). Toppstyrt ledelse ut fra strategi E skjer fra toppen og ned, der toppledelsen verken involverer leder på lavere nivå eller andre ansatte (Jacobsen 2012). Dette gjør at strategi E vil ha best sannsynlighet for å lykkes når:

1. Problemet organisasjonen står ovenfor vil kunne løses ved å endre organisasjonens formelle elementer
2. Ledelsen har tilstrekkelig støtte internt til å gjennomføre endringen
3. Ledelsen har tilstrekkelig støtte eksternt til å gjennomføre endringen
4. Den generelle kulturen både i og utenfor organisasjonen aksepterer ledelsesstyrte prosesser.

2.2.2 Strategi O

Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak (Jacobsen 2012).

Strategiens hovedfokus er å utvikle kulturen for å skape stort engasjement blant alle ansatte.

Virkemidlene som benyttes er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver (ibid.). Ved denne strategien er endring noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.

Ledelse ved strategi O karakteriseres i stor grad av involvering og deltagelse på alle nivå i organisasjonen (Jacobsen 2012). I forbindelse med denne strategien snakker man gjerne om utvikling snarere enn endring, fordi det er en grunnleggende tanke at endring er noe som skjer kontinuerlig og ikke er en engangshendelse (ibid.). På grunn av det har heller ikke endringen en klart definert start- og slutt punkt, man ser heller på endring som en sirkel hvor en endring fører til stadig nye endringer (ibid.). Strategien har fokus på å endre den uformelle strukturen, med andre ord kulturen og maktfordelingen i organisasjonen (ibid.). Fokuset er derfor på menneskene, og hvorvidt det er mulig å gjennomføre endringer, vil i stor grad avhenge av de ansattes

endringsvillighet. Konsulenter benyttes i denne strategien som prosessspesialister, der de bistår i håndtering av problemet eller deler av det, men uten å overta problemet (ibid.). Fremfor å komme med ferdige løsninger, vil heller konsulenten legge frem informasjon som organisasjonen må reflektere over, og på bakgrunn av det skal organisasjonen selv komme med løsninger på problemet (ibid.).

Ifølge Jacobsen vil strategi O ha best sannsynlighet for å lykkes når:

1. Organisasjonen har tid til å ta små skritt, eksperimentere, prøve og feile
2. Motstanden er liten, noe som ofte vil være i de tilfeller der endringer ikke påvirker grunnleggende maktforhold, der omfanget er lite (inkrementell endring) og der organisasjonen ikke er sterkt fragmentert.
3. Kulturen aksepterer stor grad av deltakelse, det vil si der maktavstanden er liten (Jacobsen 2012).

Begge strategiene kan være gode og effektive, men under ulike forutsetninger. I tillegg er det avgjørende at strategiene kobles med ulike utøvelser av ledelse (Jacobsen 2012).

Hovedforskjellene mellom strategi E og O:

	Strategi E	Strategi O	Strategi E og O kombinert
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne	Omfavne og forstå paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapasitet
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende	Gi direksjoner fra toppen og engasjere individer nedover i organisasjonen
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur	Fokusere på det myke og det harde simultant
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell	Planlegge spontanitet
Motivasjon	Bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, ønske om å endre	Bruke finansielle insentiver til å styrke endringen, ikke drive den
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter	Konsulentene er eksperter som bemyndiger ansatte

Figur 2. Forskjellene mellom strategi E og O, og kombinert (Beer og Nohria 2000 i Jacobsen 2012).

Alle disse dimensjonene vil være relevante i denne studien, og da spesielt ledelse. Jeg vil derfor gå nærmere inn på dette temaet.

2.3 Ledelse og endringsledelse

Forandring og det dynamiske samspillet mellom mennesker gjør det å være leder til en komplisert oppgave. Sentralt i begrepet ledelse er å bidra til at arbeidet i bedriften blir samordna og organisert på best mulig måte. Det finnes også her mange definisjoner, og definisjonene kommer gjerne an på kontekst og ledelsesnivå. Enkelte oppgaver er likevel gjennomgående, uavhengig av det (Jacobsen 2012). Mintzberg gjør et skille i lederskap mellom ledelse og styring, der styring er å sitte bak og delegere og styre, mens ledelse er å føre an, ta initiativ og påvirke adferden til de ansatte på en god måte (Mintzberg 1999). Hovedskillet mellom styring og ledelse ligger først og fremst i at ledelse er personorientert, mens styring på sin side er systemorientert (Christensen mfl. 2009). Jeg vil her gå nærmere inn på begrepet ledelse, og velger å bruke Arnulf sin definisjon siden jeg mener den er den mest utfyllende og dekkende;

”Ledelse er å skape oppslutning omkring målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfullt.”
(Arnulf 2012).

Siden dette er en studie som har hovedfokus på ledelse knyttet til endring, blir det viktig å se nærmere på dette begrepet. Endringsledelse defineres av Karp (2010) som ledelse av endring i organisasjoner. Betegnelsen brukes med andre ord om en leder i en bedrift som er i en endringsprosess, uavhengig av i hvilken grad organisasjonen har endret seg eller hvilken type endring det er snakk om (ibid.). De som praktisk gjennomfører endringen defineres gjerne som *endringsagenter*, og ofte er dette nettopp personer fra ledelsen (Jacobsen 2012). Ledelse vil alltid være viktig i en organisasjon, men dette vil være spesielt viktig i en endringsprosess. Hovedgrunnen til det er at en endring alltid vil påvirke menneskene som jobber i bedriften (Karp 2010). Ofte er det motstand og usikkerhet involvert og de beste til å ta seg av disse problemstillingene er gjerne ledelsen. Et annet poeng er at folk fra ledergruppa ofte har respekt og tillitt, og dette vil være avgjørende faktorer for å få til en vellykket endring (Jacobsen 2012).

Conger (2000) hevder at endringer ledet fra toppen og ned har betydelig større sjanser for å bli vellykket enn de endringene som startes og ledes fra lengre ned i organisasjonen. Spesielt i dagens samfunn der endringene er større og mer omfattende enn før, vil dette være gjeldene (ibid.). Med toppledelse menes det ikke utelukkende administrerende direktør, men hele den øverste ledergruppen. Conger mener at toppledelsen har tre helt udiskutable fordeler for å kunne lykkes med endringsprosesser. Først og fremst har de et unikt *oversiktsbilde*, siden man fra toppen har et

overblikk over alt som skjer nedover i selskapet, noe mellomledere og andre ansatte ikke vil ha. Videre har de en klar fordel av den *symbolske rollen* som man innehar som leder (Conger 2000). Det å kunne kalle seg leder har en klar fordel, og ledelsen vil bare på grunn av det, få med seg flere. Til slutt nevner Conger at toppledelsen har en klar fordel ved å ha stor *beslutningsmakt* (Conger 2000). De kan trumfe gjennom beslutninger eller handle på tross av motstand, som gjør at de har mye større makt enn en avdelingsleder. Conger understreker til slutt at toppledelsen er avhengig av deltagelse fra lavere nivå i selskapet for å unytte disse fordelene og at det er den jobben selskapet får til sammen som vil avgjøre suksessen i en endringsprosess (ibid.).

Warren Bennis (2000) hevder derimot at de stadig skiftene omgivelsene gjør det vanskelig å lede fra toppen og ned. Det at verden stadig blir mindre krever i større grad enn tidligere samarbeid og han hevder at endringer har større sjanse for å lykkes der det er gode team (Bennis 2000). Hovedgrunnen til dette er først og fremst at endringer er komplekse og utfordrende prosesser, som krever at mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse bidrar. Det at en leder på toppen skal komme frem til de beste løsningene alene, mener Bennis derfor er umulig (ibid.). Siden ledelse er personavhengig og aldri vil bli utøvd på samme måte fra en organisasjon til en annen, vil et fasitsvar på dette være umulig å komme med. Det er lett å være enig med Bennis i at flere innfallsvinkler vil gi en større forståelse for problemet, og det er også argumentasjonen bak delegeringen av beslutningsmakt som man finner i strategi O. Man er med andre ord avhengig av at de ansatte som står nærmest endringen får nødvendig rom og makt til å fatte beslutninger, samtidig som man som leder må ta harde og kjappe beslutninger for å følge med og holde tritt med konkurrentene (Beer og Nohria 2000). Endring følger gjerne med seg nedleggelse og oppsigelse av ansatte, og siden det er lite trolig at noen vil foreslå å legge ned sin egen arbeidsplass eller stilling, vil det føre til at all makt ikke kan delegeres ned i selskapet (ibid.). Dette er i samsvar med strategi E-tankegangen, der toppledelsen er de eneste som sitter med den nødvendige makten og oversiktsbildet til å kunne fatte beslutninger og gjennomføre endringer på tross av motstand.

Hvilken ledertype det er som er ansvarlig for endringen vil ofte også være avgjørende for utfallet av endringen (Jacobsen 2012). Et sentralt moment i endringsledelse og ledelse generelt, er å oppnå resultater gjennom å påvirke andre på en best mulig måte. Man kan si at det i bunn og grunn er dette som er avgjørende for en ledes effektivitet. Thompson (2011) definerer lederstil som "*lederens adferdsmønster slik det oppfattes av andre*" (Thompson 2011:40). Det har i den senere tid blitt utarbeidet ulike lederstiler, og diskutert hva som vil være den mest hensiktsmessige måten og utøve ledelse på. Som en følge av dette har situasjonsbestemt ledelse og lederstil E og O fått et stort fokus (Jacobsen 2012). Lederstil E og O er lederstiler utviklet på bakgrunn av strategi E og O, og handler

om mye av det samme. Lederstil E er en hard stil som preges av instrumentalitet, der det viktigste virkemiddelet er belønning og straff (Jacobsen 2012). En leder som bruker denne lederstilen bruker gjerne trusler og press som innflytelsestaktikk, og man kan på mange måter sammenligne denne lederstilen med transaksjonsledelse (ibid.). Målet er i hovedsak en endring i atferd, uten det nødvendigvis resulterer i en endring av de ansattes verdier og holdninger (ibid.). Lederstil O er på den andre siden den myke lederstilen, som kan sammenlignes med transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og endringsorientert lederstil (ibid.). Ved bruk av denne lederstilen ser man på organisasjonen som en sammensetning av kulturer der lederen inspirerer, motiverer og støtter de ansatte både individuelt og som gruppe. Endringslederen her har et større fokus på å endre de ansattes verdisystem. Jeg tror imidlertid disse lederstilene er idealtyper av lederstiler som under få omstendigheter vil finne sted i det virkelige liv, med mindre forutsetningen for bruk av de er optimale (ibid.), noe som vil være svært sjeldent. I det virkelige liv kan man kanskje heller benytte seg av en balansegang mellom ulike elementer fra disse to. Det å lede en bedrift gjennom en endring vil alltid være en kompleks og vanskelig oppgave, og et fasitsvar vil være vanskelig å finne. Yukl (2012) og Kotter (1996) har likevel kommet opp med hver sin form for liste over punkter man bør følge for å oppnå et vellykket resultat.

2.3.1 Vellykket endring?

Når det gjelder ledelse i planlagte organisasjonsendringer opererer Yukl (2012) med en liste over universelle ledelsesfunksjoner som ledere bør benytte seg av. Han vedgår at det vil være umulig å imøtesette alle problemer og lage tiltak til alle endringsaspekter som må håndteres i en endringsprosess, men forsøker seg likevel med noen aspekter (Yukl 2012). Mange av disse punktene støttes av Kotter (1996) og er på mange måter en liste over punkter man bør følge for å oppnå en vellykket endring. Dette er en endringsstrategi som er mye brukt, der toppledelse er sentralt, og den har flere likhetstrekk med strategi E.

På neste side følger Kotters åtte punkter for vellykket endring, fritt oversatt;

8. Forankre endringen i organisasjonens kultur



7. Ikke ta seieren på forskudd



6. Skap hurtige og synlige delseiere



5. Fjern hindringer – skap handlekraft



4. Kommuniser visjonen



3. Skap en troverdig visjon



2. Lag en koalisjon av ansvarlige ledere



1. Synliggjør endringsbehovet

Figur 3. Kotters åtte steg for vellykket endring (Kotter 1996).

Først og fremst blir det viktig å opparbeide en følelse av at endringen er nødvendig. De ansatte må forstå at dette er noe som virkelig trengs, ellers vil motivasjonen være fraværende (Kotter 1996). Videre er det viktig å skape et team av ansvarlige ledere som har tilstrekkelig autoritet og makt – å administrere endringen er ikke nok, den må også ledes (ibid.), som også Yukl er inne på. Her vil det også være nødvendig med forankring i både lederlinjen og hos tillitsvalgte. Har man fått de med seg, er mye gjort siden de gjerne har mye makt og vil få resten av de ansatte med seg (Kotter 1996). Videre er det viktig å skape en klar visjon for endringsarbeidet, og ikke minst å kommunisere denne bredt – og ofte. Jo mer visjonen er fremme og blir kommunisert, jo mer eierforhold vil de ansatte få til visjonen, og dermed også til selve endringen (Kotter 1996). Dette støttes av Yukl som mener at utviklingen av en vellykket visjon for endringen skal føre til er avgjørende for å få resten av de

ansatte i ryggen (Yukl 2012). Videre sier Yukl at det å identifisere strategiske mål er et viktig moment (ibid.). Han hevder videre at det er viktig å beholde og videreføre noen av de opprinnelige verdiene i organisasjonen.

Kotters femte punkt er å fjerne hindringer, for i dette stadiet har man gjerne fått usikkerheten ned og de aller fleste ansatte er positive, men det er ofte fortsatt noen som viser motstand. Da blir det viktig å identifisere de personene eller andre faktorer som hindrer framgang, og jobbe målbevisst for å få personene med og fjerne andre hindringer. Videre er hurtig og synlige gevinster viktig, det er viktig for motivasjonen til de ansatte at det kommer suksess tidlig i prosessen. Dette, igjen, for å skape motivasjon omkring endringen. Videre hevder Kotter at mange endringsprosesser mislykkes fordi man tar seieren på forskudd. Det er derfor avgjørende at små delseiere er nettopp det, delseiere, og ikke målstreken (Kotter 1996). Til slutt er det viktig å forankre endringen i organisasjonens kultur. For å få endringen til å bestå må denne bli en del av kjernen i organisasjonen (ibid.). For selve implementeringen av endringen deler Yukl (2012) ledelsesfunksjonene opp i to kategorier, som er overlappende; politiske/organisasjonsorienterte handlinger og personorienterte handlinger (ibid.). De organisasjonsorienterte handlingene er strategiske handlinger som for eksempel å identifisere støttespillere og motstandere, lage seg en koalisjon og nøkkelpersoner og bred medvirkning. Mye av de samme momentene som Kotter har i sine punkt. Samtidig må lederen også ta hensyn til de mellommenneskelige aspektene ved endring, ved de personorienterte handlingene. En av de viktigste delene ved endringsledelse er nettopp å motivere, støtte og lede mennesker (Yukl 2012). Særlig viktig blir det selvsagt her å ta hånd om de personene som viser motstand og usikkerhet, men også de ansatte som i utgangspunktet var for endringen trenger støtte og hjelp til å opprettholde motivasjonen og entusiasmen (ibid.).

Ifølge Kotter må disse punktene følges slavisk og i rekkefølge, og det blir ifølge han sjelden et vellykket resultat om man hopper over et punkt eller forandrer rekkefølge (Kotter 1996). Jeg tror imidlertid at selve rekkefølgen ikke nødvendigvis trenger å være avgjørende for et vellykket utfall av endringen, og heller ikke at man må innom alle punktene. Særlig vil dette være gjeldende for mindre bedrifter og mindre endringer, da flere av punktene tydelig er mynta på større bedrifter og større endringer. Videre diskusjon her vil jeg komme tilbake til i kapitelet med diskusjon, da jeg vil se på hvorvidt Elnett har forandra på rekkefølgen eller hoppa over noen punkter. Hovedpoenget til alle punktene er i bunn og grunn hvordan man skal unngå og håndtere motstand, og jeg vil derfor gjøre en kort redegjørelse for motstandsbegrepet.

2.4 Motstand

Det å endre seg vil nesten alltid ha følge av motstand, siden endring skaper usikkerhet, og det i sin tur vil skape motstand (Jacobsen 2012). Dette kan være en av de største utfordringene ledelsen vil møte på i en endringsprosess, og jeg mener derfor det er viktig å gå nærmere inn på teorier knyttet til motstand. Argyris og Schön (1974) hevder at motstand mot endring alltid vil være en naturlig reaksjon ut fra de bruksverdier de fleste mennesker benytter. De mener med andre ord at alle mennesker innehar visse psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen forsøker å endre dem, fordi mennesker har en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring (ibid.). Endring sees dermed som en trussel, noe man taper på. Motstand er altså en naturlig reaksjon på endring, og noe man som leder må være klar over før man setter i gang en endringsprosess. Kristensen (2000) påpeker at usikkerhet og motstand alltid bør tas med som et ledd i planleggingen, da dette er noe man må regne med at inntreffer. Han nevner videre flere grunner til motstand til endring, blant annet manglende tillitt til ledelsen, manglende forståelse for behovet for endring og tvil på om endringen er mulig (Kristensen 2000). Alle årsakene til motstand som Kristensen nevner karakteriseres alle som menneskelige aspekter, og det blir derfor viktig å være klar over at å redusere motstand egentlig handler om å håndtere mennesker. Når det gjelder å hindre motstand påpeker Kristensen viktigheten av kommunikasjon. Det å kommunisere bredt vil være en viktig suksessfaktor til endring (ibid.). Videre nevner han at det bør kommuniseres og informeres kontinuerlig i en endringsprosess og kanskje spesielt i situasjoner der usikkerhet dukker opp og en ikke sitter med alle svarene selv (ibid.). I slike prosesser med mye usikkerhet er det ansikt til ansikt kommunikasjon som er den mest hensiktsmessige måten å kommunisere på, siden e-poster og telefon ikke vil være det samme (ibid.). Kommunikasjon vil derfor være helt avgjørende i prosesser som skaper usikkerhet, her særlig endringsprosesser. Kommunikasjon i organisasjoner definerer Jacobsen og Thorsvik (2009) som *"en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt"*. I dag er kommunikasjon en av de mest sentrale faktorene for hvordan moderne organisasjoner fungerer. Samtidig er også dagens moderne organisasjoner preget av endringsprosesser i større eller mindre grad, noe som igjen stiller større krav til både kommunikasjon og intern kommunikasjon. Man er avhengig av menneskelig samarbeid for å kunne løse problemer, og for at en organisasjon skal fungere optimalt. De målene organisasjonen har, hva de står for og forventningene til hver enkelt medarbeider, kan ses på som mye av kjernen i en hver form for ledelse (Jacobsen 2012). For at samarbeid og koordinering knyttet til arbeidsoppgaver skal fungere, krever dette god og riktig kommunikasjon mellom både ledere og ansatte, og mellom de

ulike gruppelemmene (Jacobsen 2012). Mangel på informasjon i en endringsprosess kan være en direkte kilde til unødvendige utfordringer, motstand, frustrasjon og usikkerhet blant ansatte (ibid.).

Ser man dette fra et overordnet ledelsesperspektiv er kommunikasjon en viktig faktor når det gjelder kontroll, styring og koordinering (ibid.). Uansett form for styring, koordinering og kontroll forutsettes det at informasjon om hva som skjer i organisasjonen er innenfor rekkevidde. For at denne informasjonen skal være tilgjengelig må kommunikasjonen i organisasjonen fungere på en tilfredsstillende måte. Samtidig er en forutsetning for effektivt lederskap at lederen selv klarer å kommunisere ønsket og riktig budskap (ibid.). Sagt på en annen måte betyr dette at den informasjonen ledelsen ønsker skal komme frem, faktisk kommer frem til dem det gjelder. Det blir derfor viktig at budskapet blir riktig forstått og akseptert, noe som er særlig viktig ved en endringsprosess.

2.5 Bruk av konsulenter

Elnett benyttet seg som nevnt av en konsulent i endringsarbeidet, og det blir derfor viktig å definere dette begrepet. I tråd med at bedrifter har et større behov for å endre seg for å holde tritt med utviklingen, har bruken av eksterne konsulenter økt (Werr 2012). En konsulent selger på bakgrunn av sin erfaring, utdanning og kunnskap råd og veiledning til bedrifter (ibid.). Dels består produktet til en konsulent i å løse bedriftens problemer, dels i å overføre sin egen kunnskap til klientbedriften for å gjøre de i stand til å løse egne problemer på sikt (ibid.). Når det gjelder strategi E og O skiller de seg helt klart i bruken av konsulenter. Skillet dreier seg i hovedsak om formålet for å hyre inn konsulenten, og hvordan konsulenten posisjonerer seg i forhold til selskapet. Edgar H. Schein (1988) gjør et skille mellom tre ulike modeller konsulentbistand i en endringsprosess; ekspertmodell, doktor-pasientmodell og prosess-konsultasjonsmodell (Schein 1988 i Jacobsen 2012). Hovedskillet her går på hvilke antagelser konsulenten gjør om klientene, hvordan man karakteriserer hjelpen og hvilken rolle konsulenten har. Ekspertmodellen er der hvor en bedrift kaller inn en konsulent for å løse et allerede spesifisert problem. Konsulenten mottar en forhåndsdefinert oppgave, løser den og leverer løsningen til bedriften (ibid.). Typiske eksempler her er kompliserte teknologiske tilnærminger der konsulenten har en spesiell og overlegen kompetanse (ibid.). I denne typen for konsulentarbeid er det liten samhandling mellom selskapet og konsulenten, men det krever at selskapet vet hva problemet består av, og hva de trenger hjelp til. Doktor-

pasientmodellen avviker her fra ekspertmodellen ved at selskapet ikke er i stand til å diagnostisere problemet. Konsulenten kommer derfor inn i en tidligere fase og hjelper bedriften med å kartlegge hva som faktisk er problemet (ibid.). På bakgrunn av dette vil konsulenten komme med løsning på hvordan man kan behandle problemet. I praksis vil dette si at konsulenten iverksetter undersøkelser i organisasjonen for å få stilt en diagnose. Ledelsen deltar i mindre grad selv og overlater hele ansvaret til konsulenten. Prosess-konsulentmodellen skiller seg fra de to andre modellene ved at selskapet involveres i mye større grad (Jacobsen 2012). Selskapet eier selv problemet og konsulenten overtar det heller aldri, samtidig som selskapet selv skal løse problemet. Konsulenten skal på denne måten kun være en sparringspartner og hjelp. Klienten deltar i denne modellen aktiv i alle ledd i prosessen, diagnostisering av problemet, utarbeiding av løsningsforslag og gjennomføring av tiltak og evaluering (ibid.). Målet er å gjøre klienten kompetent og sikker nok til å kunne gjennomføre en endringsprosess uten bistand neste gang.

Både ekspertrollen og doktor-pasientrollen passer godt med både Jacobsens (2012) og Beer og Nohrias (2004) beskrivelse av bruk av konsulenter i strategi E. Prosess- og konsultasjonsmodellen kan sammenlignes med strategi O, ved at eierskapet hele tiden er hos selskapet selv, og konsulenten kun bidrar med nyttig informasjon og ekspertise i prosessen (Beer og Nohria 2000). Det er ikke vanskelig å være enig i at konsulenter som gjennomfører endringer en rekke ganger, og som er utdanna til det, vil inneha kunnskap om fallgruver og hvilke valg som må tas for å gjennomføre en vellykket endring. Likevel tror jeg man skal være forsiktig med å tro at det finnes en standardisert oppskrift på hvordan man skal initiere, planlegge og gjennomføre en endring. Siden alle organisasjoner vil være ulike, vil på samme måte alle endringer være ulike.

Det er likevel mulig å opprettholde et eierskap til endringen og prosessen selv om man benytter seg av eksterne aktører, så lenge man er bevisst på det. Dette med eierskap blir ekstra viktig i en prosess der man bruker eksterne konsulenter, siden dette henger tett sammen med involvering (Werr 2012). For å oppnå varige endringer som de ansatte kan stå inne for å forholde seg til tror jeg derfor det er viktig at ledelsen og de ansatte også har eierskap til endringen.

Skillet mellom strategi E og O gjør også at man må være bevisst på at valgene man tar vil påvirke andre valgmuligheter (Beer og Nohria 2000). Ved bruk av konsulenter må en ifølge teorien måtte gjøre et valg mellom å på den ene siden gi deler av ansvaret for prosessen til eksterne konsulenter, slik at en selv kan konsentrere seg om det daglige virket i selskapet. Beholder man derimot selv ansvar for prosessen, og i større grad benytter intern kompetanse, vil man sikre eierskap til egne beslutninger, men kanskje ha mindre kompetanse og mindre tid til daglige gjøremål. Et fasitsvar her

er ikke mulig å gi, men det beste resultatet vil sannsynligvis være avhengig av kontekst, type endring, konsulenten, ledelsen, ansatte og samspillet mellom dem.

2.6 Organisasjonskultur

Selv om det er de formelle elementene som endres i en organisasjon, betyr ikke det at de uformelle elementene forblir urørt. Disse henger nøye sammen, det er bare at de uformelle elementene bør endres til slutt, jamfør Kotters siste punkt for vellykket endring. Det er også sånn at en strukturell endring kan føre med seg store endringer i maktforhold, ved at noen får makt mens andre mister (Jacobsen 2012). Formell endring vil også påvirke kommunikasjonskanalene, noe som vil få betydning for de ansattes kontroll over egen tilgang til informasjon (ibid.).

For å opparbeide seg en bedre forståelse av hva som foregår i den enkelte organisasjon når ulike faggrupper, subkulturer og mennesker må arbeide sammen, vil kunnskap om organisasjonskultur være både relevant og nyttig. Det finnes mye teori om temaet som kunne vært interessant å ta med her, men det jeg har valgt å legge vekt på er det jeg anser som relevant for bruk i senere analyse. Jeg gjør derfor en kort presentasjon av begrepet organisasjonskultur og ulike kulturperspektiver.

Edgar Schein (1994) definerer organisasjonskultur som:

”et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein 1994:20).

Med andre ord kan organisasjonskultur enkelt defineres som at ”slik gjør vi det hos oss” eller ”måten vi gjør tingene på her hos oss”. Det gjøres gjerne et skille her mellom sterk og svak kultur. Dette kan igjen deles inn i tre ulike perspektiver på kulturer i en organisasjon. Det første er integrasjonsperspektivet, her blir organisasjonskulturen sett på som en sterk og enhetlig kultur om binder alle sammen (Jacobsen 2012). Det andre perspektivet er differensieringsperspektivet, der organisasjonskulturen består av flere ulike kulturer, for eksempel innad i ulike avdelinger (ibid.). Det siste perspektivet er fragmenteringsperspektivet som referer til organisasjoner med uklare og ofte motstridende verdier (ibid.). Det kan med andre ord være mange ulike kulturer i en organisasjon. Hvilken kultur organisasjonen har før en eventuell endring vil kunne være avgjørende for utfallet av endringen, noe det vil være interessant å se nærmere på i denne studien.

3. Metode

Forskningsdesignet er planen eller skissen for hvordan undersøkelsen eller studiet skal legges opp og avgjør dermed hva og hvem som skal analyseres, samt hvordan og hvor studiet skal gjennomføres (Thagaard 2002). Med utgangspunkt i tema, problemstilling og forskningsspørsmål bestemte jeg tidlig i prosessen for å benytte en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, med hovedvekt på kvalitativ metode. Videre i dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvilke metodiske avveininger jeg har tatt i løpet av arbeidet med oppgaven, og si noe om studiets kvalitetskontroll.

3.1 Casestudie

På bakgrunn av valgt tema og problemstilling anser jeg det som mest relevant å gjennomføre en casestudie, som defineres som ”en undersøkelse av et begrenset system eller et case over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling” (Mehmetoglu 2004:41). Systemet i denne sammenhengen er et fenomen som er begrenset i tid og rom. I mitt tilfelle vil dette altså være en studie av en endring som en bedrift har gjennomgått. Det som først og fremst særpreger casestudiet er at fokuset for analysen rettes mot enheter som representerer oppgavens forskningstema (Mehmetoglu 2004). Siden mitt studie omhandler en større enhet, vil det være selskapet som helhet som vil være i fokus for studien, ikke enkeltpersonene som bidrar med data og informasjon.

Først og fremst er det viktig å ha et forskningsspørsmål som danner utgangspunktet for studien. Som nevnt i innledningen falt jeg på følgende problemstilling;

I hvilken grad kan omstruktureringen til Elnett Energi anses som vellykket?

3.2 Tilgang til feltet og datainnsamling

I datainnsamlingen er det mange valg som må tas. Først og fremst må metode velges, og her er det et overordnet skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kort fortalt kan man si at kvantitativ sier lite om mange, mens kvalitativ sier mye om få (Johannesen mfl. 2010). Ved kvalitativ metode går man altså i dybden på få objekter, gjerne ved bruk av intervjuer og observasjon, mens ved kvantitativ metode bruker man gjerne spørreskjema for å strekke seg over et bredt antall objekter (ibid.). Dette gjør at man naturlig nok ikke får et like dyptgående svar. Siden det i min studie vil være viktig å forstå grunner til avgjørelser informantene har tatt og forstå grunner til deres holdninger og meninger, vil kvalitativ intervju være hensiktsmessig (Saunders, Lewis & Thornhill 2003). Samtidig som dybdeintervjuet gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og tolke tonefall og kroppsspråk, gir dette muligheter for å tyde ting som også ikke blir sagt (ibid.). I min oppgave

vil det være hensiktsmessig å gå i dybden på noen få objekter. Grunnen til dette er først og fremst at det i hovedsak er ledelsen og deres arbeid jeg vil studere, og at det derfor vil være mest hensiktsmessig å gjøre dybdeintervjuer av noen få personer i ledergruppa. På denne måten får man et mer inngående bilde, i motsetning til et spørreskjema. Mehmetoglu (2004) peker på flere ulike grunner til å velge kvalitativ forskningsdesign. Først og fremst kommer det her an på problemstillingens natur, har man en problemstilling som starter med ”hvordan” eller ”hva” – formulering, er det mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode (Mehmetoglu 2004). Videre omhandler studien en endring og om denne kan anses å være vellykket eller ikke, og jeg trenger derfor en detaljert oversikt over ett gitt fenomen. Da er kvalitativ metode den mest hensiktsmessige, siden ett spørreskjema ikke vil gi så mye mer informasjon enn at de ansatte er tilfreds eller ikke tilfreds (ibid.).

Jeg har likevel valgt å supplere dybdeintervjuene med et spørreskjema som ble sendt ut til 15 ansatte. For å kunne gjøre meg opp et klart bilde av hvordan prosessen har vært, hvordan ledelsen har opptrådd og hvorvidt de ansatte anser endringen som vellykket, er det hensiktsmessig og også involvere de ansatte. Spørreskjemaet til ansatte ble sendt ut før intervjuene ble gjort, først og fremst for å få et klarere bilde av hvordan endringen har foregått og hvilken følelse de satt igjen med etter endt omorganisering. Svarene fra spørreundersøkelsen ble også brukt aktivt i arbeidet med å lage intervjuguiden til lederne, dette for å gjøre spørsmålene mest mulig presise og for å være sikker på å få svar på det jeg ønsket. Siden det var såpass få respondenter på spørreskjema vil ikke svarene her bli brukt i stor grad i analysen, men vil primært være en kilde til informasjon.

3.2.1 Utvalg av informanter

Gode informanter er viktig for å få de svarene man trenger (Thagaard 2002). Utvalget i denne studien kan karakteriseres som strategisk fordi alle informantene har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (ibid.). For å skape et bredt nok bilde av prosessen har det vært hensiktsmessig å få svar fra flere grupper i selskapet. Det strategiske utvalget består derfor av informanter fra ulike nivå; personer fra ledergruppa og andre ansatte som ble berørt av omstruktureringen. I denne oppgaven er det i hovedsak endringen eller omstillingen som er i fokus, og informantene er bare en ren kilde til informasjon. Det er med andre ord omstillingen og bedriftene som har blitt studert, ikke de ulike intervjuobjektene, selv om disse også selvfølgelig vil være av interesse i analysen. Når det gjelder bedriften som er utgangspunkt for studien, er det en bedrift jeg kjenner noe til fra før, men absolutt ikke godt nok. Det har derfor vært en omfattende prosess med å gjøre seg kjent med bedriften, omorganiseringen og ledergruppa, for å finne de rette intervjuobjektene. Det er ofte sånn at utvalget utvides ved snøballmetoden, ved at en

valgt informant velger ut flere intervjuobjekter (Thagaard 2002). Dette er også tilfellet her ved at jeg opprettet dialog med en person i ledergruppa som videre har foreslått intervjuobjekter, samt de personene som det var hensiktsmessig at skulle svare på spørreskjemaet. Fordi det er et mål for studien å fremstille et så mangfoldig syn på prosessen som mulig, vil dette med snøballmetoden bidra til noen metodiske utfordringer (ibid.). Siden det er enkeltpersoner som velger andre informasjonsobjekter, kan dette bli problematisk. For å sikre et så strategisk utvalg som mulig var det derfor viktig for meg å presisere for min kontaktperson hvilke egenskaper og kriterier som skulle ligge til grunn for de ulike informasjonsobjektene. Siden det i dette selskapet er en ledergruppe på 4 personer, er denne snøballeffekten nøytralisert noe, siden det er disse fire som har vært mest involvert i prosessen, og de som ble de mest naturlige å intervju.

Når det gjelder utvalget til respondenter til spørreskjemaet ble denne sendt ut til 15 personer som den samme kontaktpersonen anså som relevant i forhold til oppgavens tema og problemstilling.

En annen avveining er hvor mange som skal intervjues og hvor mange som skal svare på spørreskjemaet. Ifølge Thagaard (2002) bør ikke antallet informanter være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser. Denne studiens utvalg består derfor av fire dybdeintervjuer. Under er en tabell over intervjuobjektene.

Intervjuobjekt
1. Daglig leder
2. Administrasjonsleder
3. Økonomiansvarlig
4. Styreleder

Figur 4. Oversikt over informanter

I tillegg har jeg som nevnt også valgt å sende ut ett spørreskjema. Denne ble sendt ut til 15 personer, der det var 10 som svarte. I følge Johannesen mfl. (2010) kan det anses som vellykket om man har fått 50% svar. Dette gjelder naturlig nok større undersøkelser, og det mest ideelle her, siden det i utgangspunktet ble sendt ut til såpas få, hadde vært om alle hadde svart. Siden spørreskjemaet ble sendt ut til såpas få, kan det nesten ikke karakteriseres som bruk av kvantitativ metode, og jeg har heller ikke benyttet SPSS. Det ble likevel viktig for meg å få informasjon fra de ansatte, og det å gjennomføre 20 dybdeintervju ville ikke vært hensiktsmessig. Jeg valgte derfor å gjøre det på denne måten. På grunn av få respondenter på spørreskjema, vil det være vanskelig å generalisere svarene

(Thagaard 2002), og empirien fra her vil derfor ikke få så stor plass i analysen, men den vil likevel være en viktig kilde til informasjon og supplering.

3.2.2. Intervju

Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i informantens situasjon, og har forberedt seg godt (Thagaard 2002). Som ett ledd i denne prosessen sendte jeg ut en e-post til intervjuobjektene der jeg forklarte min rolle, hva jeg ville finne ut og hvordan jeg skulle gå frem. I tillegg har jeg hatt tilgang til konsulentens avslutningsrapport og andre interne dokumenter, der jeg har funnet informasjon om selve enheten, organisasjonskart og annen relevant informasjon som ga meg nyttig input i forberedelsen. For å sikre at intervjuene ville gi meg best mulig informasjon laget jeg på bakgrunn av tema, problemstilling, teori og samtaler med personer fra ledergruppa, intervjuguide. Et kvalitativt intervju omhandler gjerne temaer som krever fortrolighet, og rekkefølgen av temaene kan derfor være avgjørende for hvordan intervjuet forløper (Thagaard 2002). Jeg startet derfor hvert intervju med at informantene skulle svare på hvor lenge de har jobbet i bedriften, hvilken stilling de har og enkle spørsmål knyttet til endringen generelt.

Intervjuene var bevisst åpne, der intervjuobjektet også kom med tilleggsinformasjon. Det å benytte seg av dybdeintervjuer passer best der det ikke er mange intervjuobjekter, med tanke på både forarbeid og ikke minst etterarbeid (Johannesen mfl. 2010). Jeg valgte på bakgrunn av dette å utføre fire intervjuer, der to var ansikt til ansikt og to var intervjuer jeg gjennomførte på e-post. Fordelene med å utføre intervjuet ansikt til ansikt er et nærere forhold til objektet, samtidig som det er enklere å observere kroppsspråk og stille oppfølgingsspørsmål (ibid.). Grunnen til at to av intervjuene ble på e-post var avstanden til objektene, og verken jeg eller de hadde mulighet til å reise den lange veien for å gjennomføre intervju. Siden de svarte såpas utfyllende på e-post vurderte jeg dette som tilstrekkelig, og jeg kommuniserte i tillegg bra med disse i etterkant av intervjuet, så jeg har fått svar på alle tilleggs spørsmålene jeg har hatt. Det er likevel klare fordeler med å ha intervju ansikt til ansikt, det blir et noe mer åpent intervju av det, og lettere for både intervjuobjekt og intervjuer å komme med oppfølgingsspørsmål og tilleggsopplysninger.

Jeg måtte også kontakte alle intervjuobjektene på nytt lengre ut i prosessen, da jeg trengte mer inngående svar angående bruken av konsulenter. Dette var helt uproblematisk, og viser fordelene med å ha et lite antall informanter.

3.2.3 Spørreskjema

Siden kvantitative undersøkelser gjør det mulig å innhente og systematisere informasjon fra større informantgrupper (Johannesen mfl. 2010), valgte jeg også å sende ut et spørreskjema til ansatte. På

denne måten ville jeg få bedre oversikt over endringen og få et bilde av hvordan de ansatte hadde opplevd endringen. Ved å velge spørreskjema som metode har man en metodisk utfordring i forhold til å kunne gå glipp av viktig informasjon som ikke kan tallfestes, men som like fullt er viktig (ibid.). For å unngå dette la jeg inn åpne spørsmål der informanten hadde mulighet til å utdype svarene og kommentere. Spørreskjemaet som ble benyttet er et semi-strukturert spørreskjema med i hovedsak prekodete svar, som inneholder forhåndsdefinerte svaralternativ. Dette kan i følge Johannesen mfl. (2010) gjøre det lettere og mindre tidkrevende for respondenten å fylle ut skjemaet. Ulempen ved slike prekodete spørsmål er at de kan oppleves som en tvangstrøye ved at svarene må tilpasses standardiserte alternativer (ibid.). For å unngå dette har jeg som nevnt gitt tilgang til å kommentere i etterkant. Jeg hadde 5 ulike svaralternativ; ”svært uenig”, ”uenig”, ”verken eller”, ”enig” og ”svært enig”. Svaralternativet ”verken eller” ser jeg i ettertid at flere har svart på mange spørsmål. Dette kan være tilfeldig, og på mange spørsmål vil det være hensiktsmessig å svare dette, men det er et lett svar for respondentene siden de da slipper å sette seg inn i problemstillingen, og det man faktisk spør om. Johannesen mfl. (2010) støtter dette og nevner at problemene med å benytte spørreskjema som metode først og fremst er knyttet til respondentene, de kan si seg enige i utsagn, eller velge alternativer de tror det er stor oppslutning om, eller de kan være usikre på hva de skal svare siden de ikke har reflektert over problemstillingen tidligere.

Spørreskjemaet hadde 9 spørsmål totalt og ble sendt ut til 15 ansatte. Svarene var ment å være et utgangspunkt for spørsmål til intervjuguiden og for å få et klarere bilde av selve omstillingen og hvordan de ansatte opplevde det, samt supplerende kilde til diskusjon i analysen.

3.2.4 Analyse

Med bakgrunn i transkriberte intervjuer og informasjon fra spørreskjemaet har jeg analysert innsamlet data. For å kategorisere dataene fra intervjuene har jeg gjort en koding av dataene for å forstå meningsinnholdet, for så å redusere datamengden for å kunne håndtere stoffet analytisk (Johannesen mfl. 2010). Som et hjelpemiddel for å samle dataene og som en overgang mellom empiri og analyse, valgte jeg å benytte meg av en datamatrixe (se vedlegg 3 og 4), der jeg

kategoriserte svarene etter tema ved hjelp av stikkord, som vist under.

Intervjuobjekt	Presentasjon	Innledning	Kultur	Medvirkning	Relasjon	strategi	Motstand	Utfordringer	Suksess
Intervjuobjekt 1									
Intervjuobjekt 2									
Intervjuobjekt 3									
Intervjuobjekt 4									

Figur 5. Datamatrikse intervju

Dette er matrisen for intervjuene, jeg brukte også en tilsvarende for svarene fra spørreskjemaet.

Intervjuobjektene er, i samråd med intervjuobjektene selv, ikke anonymisert, siden det er ett såpas lite selskap ville det være umulig å anonymisere ledelsen. Respondentene fra spørreundersøkelsen er imidlertid anonymisert.

3.3 Kvalitetskontroll

Johannesen mfl. (2010) opererer med flere begrep som mål på kvalitet i empiriske studier, der det er tre hovedbegrep; validitet, reliabilitet og generalisering. Begrepsvaliditet kan også beskrives som troverdighet, og spørsmålet om ”måler vi det vi tror vi måler?” (ibid.). Validitet dreier seg altså om i hvilken grad funnene reflekterer formålet med studien. Det dreier seg med andre ord om relasjonen mellom teoretiske begreper og indikatorene (Thagaard 2002). Disse begrepene har imidlertid en litt annen betydning i kvalitative studier. På grunn av dette studiets begrensede antall respondenter vil det være vanskelig å kunne gjøre generaliseringer med bakgrunn i det kvalitativt innhentede data. Videre kan det være problematisk å måle reliabilitet og validitet fordi det vil være vanskelig å gjennomføre identiske studier gitt den fleksible og personlige påvirkningen i intervjusituasjonen (ibid.). Det kan derfor i denne studien være hensiktsmessig å benytte andre begrep for å måle legitimiteten (Thagaard 2002). Jeg har derfor forsøkt å tilstrebe troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i denne studien (ibid.). Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte, og kan svekkes for eksempel dersom det i intervjusituasjonen blir stilt ledende, generelle eller for abstrakte spørsmål. Bekreftbarhet gjenspeiler kvaliteten i analysen og tolkingen og om tolkingen kan støttes av andre studier. Graden av overførbarhet antyder om funnene og konklusjonene kan gjelde også i andre sammenhenger (ibid.).

Siden jeg i tillegg til intervjuene også benyttet meg av spørreskjema, vil det være viktig å se på kvalitetskontroll også her. En faktor for å styrke validiteten i kvantitativ metode er å ha god kunnskap om teorien bak begrepene som måles (Johannesen mfl. 2010). Dette gjør at man kan være sikrere når man utformer spørsmålene, samtidig som man lettere unngår å stille unødvendige spørsmål. Siden dette spørreskjemaet har såpass få respondenter vil det ha liten overføringsverdi til andre selskaper, og vil derfor ikke tilfredsstillende kravene om validitet.

For å sikre best mulig validitet i min studie har jeg valgt å benytte meg av to ulike metoder. Jeg valgte å bruke både spørreskjema og intervju, og bakgrunnen for dette var i hovedsak for å få klarere svar, og reflektere formålet med studien bedre enn om jeg bare hadde brukt intervju.

3.4 Begrensinger

Det vil alltid knytte seg en del begrensinger til en slikt type oppgave. Siden jeg gjorde et valg om å intervju ledere, og kun bruke spørreskjema på de øvrige ansatte gjør det at jeg sitter igjen med mer datagrunnlag fra intervjuene enn fra spørreskjemaet. Dette er også fordi jeg hadde såpass få respondenter på spørreskjemaet, som gjorde at jeg ikke i like stor grad kunne generalisere og bruke infoen fra her i analysen. Det ble likevel et godt grunnlag å bygge videre på i forhold til intervjuguiden og analyse. Det ville imidlertid styrket oppgaven om jeg hadde gjort dybdeintervjuer også på ansatte, siden jeg da ville fått mye mer klare og dypere svar fra de også. Til en senere studie kunne det vært interessant å se på hvorvidt det ville blitt et annet resultat av studien om jeg hadde involvert øvrige ansatte i større grad. Når det gjelder ytre validitet er dette er noe svakt ved oppgaven. Siden jeg bare har intervjuet ledere, er det vanskelig å skulle si at resultatene og svarene jeg har kommet frem til i denne studien, vil være gyldige utenfor den settingen studien er utført i. Det er sannsynlig at andre svar kunne kommet fra andre ledere i andre bedrifter med ulik kontekst.

3.5 Bruken av teorien

Teorien som er presentert vil jeg bruke videre gjennom hele oppgaven. Først og fremst har det teoretiske grunnlaget vært utgangspunktet for den tematiske inndelingen i intervjuguiden og spørreskjemaet. Intervjuguiden er delt inn i 7 hovedtema hentet rett fra teorien og er som følger; organisasjonskultur, medvirkning, relasjon, endringsstrategi, motstand, utfordringer og suksess. Disse begrepene vil også være grunnlaget for tolkning, og for å analysere dataene i kapittel 4 og 5. Spørreskjemaet vil også komme innom alle disse temaene, men for å få de spørsmålene jeg ønsket har dette fått en litt annen oppbygging. Det er likevel mye av de samme temaene som går igjen; behov, informasjon / kommunikasjon, medvirkning, organisasjonskultur og suksess.

4. Presentasjon av empiri

Informasjonen fra spørreskjemaet og intervjuene er tolket, transkribert og analysert. I dette kapitlet vil jeg presentere informasjonen jeg har fått, både fra spørreskjemaet og intervjuene. For å gjøre det mest mulig ryddig velger jeg å dele dette opp, og presentere svarene fra spørreskjemaet og intervjuguiden hver for seg.

4.1 Resultater spørreskjema

Jeg benyttet meg av siden survio.com for spørreskjemaet og her fikk jeg også ut egne resultatanalyser basert på svarene jeg fikk. For min egen del har jeg også samlet svarene i en datamatrikse (se vedlegg 4).

Spørsmål 1 – Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

4 år	2,5 år	5 år	1,5 år	4 år	4 år	5 år	4 år	4 år	3 år
------	--------	------	--------	------	------	------	------	------	------

Resultatene viser at de aller fleste har jobbet i bedriften i 4-5 år, kun en har jobbet i bare 1,5 år. De fleste har altså vært i bedriften såpass lenge at det er grunnlag for å tro at de har et godt utgangspunkt for å svare på spørsmålene.

Spørsmål 2 – Behov for omorganisering:

	● Svært uenig	● Uenig	● Verken eller	● Enig	● Svært enig
Det er tydelig hva som var bakgrunnen for omorganiseringen	0	1	1	4	4
Omorganiseringen var nødvendig på det tidspunktet	0	0	3	3	4
Informasjon fra ledelsen ang. bakgrunn og hensikt med endringen var tydelig	0	1	3	6	0
Det er gitt tydelig informasjon om hvordan endringen vil bidra til å løse problemer i bedriften	0	2	3	5	0

Vi ser av resultatene her at alle unntatt en respondent hadde klart for seg hva som var bakgrunnen for omstillingen. De fleste er enige i at omstillingen var nødvendig på det tidspunktet den kom på, og det er kun en som er uenig at informasjonen fra ledelsen angående bakgrunnen for omstillingen

var tydelig. Når det gjelder hvordan endringen vil bidra til å løse problemer i bedriften er det her noe mer uenighet blant respondentene, der to stykk ikke er enig i at informasjonen som er gitt var tydelig. Likevel er det fem som er enig i dette.

Spørsmål 3 – Informasjon

	● Svært uenig	● Uenig	● Verken eller	● Enig	● Svært enig
Det har vært enkelt å få svar fra ledelsen på de spørsmål jeg har hatt ang. omorganiseringen	0	1	3	6	0
Informasjonen som ble gitt er entydig og enkel å forstå	0	2	4	3	1
Informasjonen fra ledelsen ang. omorganiseringen har vært tilstrekkelig	0	1	5	4	0
Omorganiseringen har hatt en tydelig visjon	0	1	4	3	2
Det har hele tiden vært tydelig hva som er målet med omstillingen	0	1	3	5	1

Resultatene viser at de fleste føler det har vært enkelt å få svar ledelsen på de spørsmålene de har hatt, det er kun en som ikke er enig i det. Når det gjelder om informasjonen har vært tydelig og enkel å forstå er det noe mer spredning, to personer er ikke enig i det, mens fire er enig, og fire svarer verken eller. En er uenig i at de ansatte har mottatt tilstrekkelig informasjon fra ledelsen, mens fire er enige og hele fem svarer ”verken eller”. Målet og visjonen med omstillingen har vært nogen lunde klart for de fleste, det er kun en respondent som ikke er enig i at omstillingen har hatt en klar visjon og hva som har vært målet med omstillingen.

Spørsmål 4 – Medvirkning

	● Svært enig	● Uenig	● Verken eller	● Enig	● Svært enig
Det har hele tiden vært rom for å komme med innspill ang. omorganiseringen	2	2	5	1	2
Ledelsen har hørt på mine synspunkt og tatt de seriøst	0	2	5	3	0
Ledelsen har delegert oppgaver underveis i omstillingen	1	2	5	2	1
Ansatte ble tidlig involvert i prosessen	2	2	5	1	2

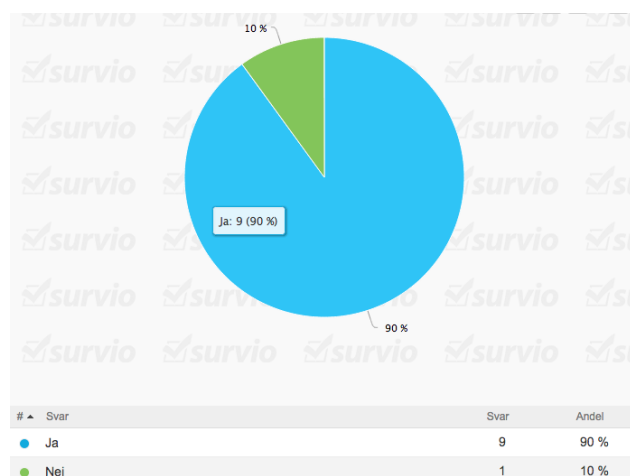
I resultatene her har det sneket seg inn en uheldig feil. I arbeidet med å plotte inn de ulike svaralternativene har jeg skrevet ”Svært enig” to ganger i stedet for ”Svært uenig”. Dette har gjort at de som eventuelt har trykt på ”svært enig”, så har programmet registrert dette to ganger, så det vil være vanskelig å vite hvem og eventuelt hvor mange som faktisk har svart ”svært uenig” og ikke ”svært enig”. Jeg har derfor gått gjennom svarene her manuelt, og det er følgende svar som er gjeldene:

Svært uenig	uenig	Verken eller	enig	Svært enig
1	2	5	1	1
	2	5	3	
1	2	5	2	
1	2	5	1	1

Vi må altså i dette tilfellet gå bort i fra resultatene hentet fra survio.com og gå ut ifra svarene fra tabellen over.

Vi ser at det er store spredninger i svarene på disse spørsmålene, som er interessant. Tre personer er helt uenig i at det har vært rom for å komme med innspill i prosessen, mens to synes det absolutt har vært rom for det. Hele fem svarer verken eller. Det samme gjelder om ledelsen har hørt på synspunkt og tatt de seriøst, her er det tre som mener de har blitt hørt, mens to synes ikke det. Når det gjelder om ledelsen har delegert arbeidsoppgaver ser vi at 2 mener de har det, mens tre mener de ikke har det. Om de ansatte følte de ble involvert tidlig i prosessen, mener tre de ikke ble det, mens to mener de ble det. Grunnen til det store antallet ”verken eller” svar i denne kategorien, kan ha noe med uvitenhet å gjøre, dette vil jeg komme tilbake til i analysekapittelet.

Spørsmål 5 – Er du fornøyd med den rollen du har i dag?



Her ser vi at alle unntatt en person fornøyde med den rollen de har i dag.

Spørsmål 6 – Hvordan synes du den nye rollefordelingen fungerer?

Fungerer pr dd ok. Nå mer synliggjort hva som er ansvarsområder til enkelte, men fremdeles oppg. og ansvar som ligger løst i luften – blir avklart underveis. Kommende endring i ledelse vil ta tak i dette → råd trød hvordan bedriften skal styres og drives	Fungerer bra	Ikke fungert optimalt	Ingen mening	.	bra	bra	bra	Fungerer bra, men mye å hente	ok
--	--------------	-----------------------	--------------	---	-----	-----	-----	-------------------------------	----

Her ser vi svarene på hvordan de synes den nye rollefordelingen fungerer. Vi ser at mange kun har svart bra, og noen har ikke svart i det hele tatt.

Spørsmål 7 – Organisasjonskultur

	● Svært uenig	● Uenig	● Verken eller	● Enig	● Svært enig
Organisasjonskulturen før omorganiseringen var veldig bra	0	2	5	2	1
Kulturen har endret seg etter omorganiseringen	0	0	5	5	0
Organisasjonskulturen etter endt omorganisering er dårligere enn før omorganiseringen	0	7	2	1	0
Relasjon mellom ledelsen og ansatte er god	0	0	0	7	3

Her er det igjen stor spredning på svarene jeg har fått. Mange svarer også her ”verken eller”, på både spørsmålet om organisasjonskulturen før omorganiseringen var bra, og om kulturen har endret seg. Tre er enig i at kulturen før var bra, mens to mener ikke den var bra. Fem mener at kulturen har endret seg. 7 er uenige at kulturen er dårligere nå enn før, mens 1 er enig. Mens alle er enige i at relasjonen mellom ledelsen og de ansatte er god.

Spørsmål 8 – Suksess

	● Svært uenig	● Uenig	● Verken eller	● Enig	● Svært enig
Vi nådde de målene vi hadde for omorganiseringen	0	0	6	4	0
Jeg merker ikke så store forandringer fra tidligere	0	3	5	2	0
Jeg vil si endringen var vellykket	0	0	1	8	1

Hele 6 personer svarer verken eller på om de nådde de målene de hadde for omorganiseringen. Fire er enig. De er delt på om de merker store forskjeller på nå og før omorganisering, mens alle unntatt en person mener endringen var vellykket.

Spørsmål 9 – Tilleggs kommentarer

Endringene som er gjort er bra, med tanke på mer synlig ansvarsområder, ansvar fordelt deretter. Fremdeles ting som må bli bedre, men bedrift i utvikl. til det bedre	Fungerer bra om det er i dag	Mangler forståelse av hvilken strategi vi har	Ingen kommentar	.	ok	Var ikke klar over at vi hadde omorganisert oss	.	Ellers takk	.
---	------------------------------	---	-----------------	---	----	---	---	-------------	---

Her åpna jeg opp for at respondentene kunne komme med andre innspill og faktorer de anså som relevant for omorganiseringen og min oppgave. Store variasjoner i svarene.

4.2 Resultater intervju

Informasjonen fra intervjuene har jeg transkribert og deretter samlet i en datamatrise i stikkordsform (se vedlegg 3). Empirien fra intervjuene vil jeg presentere kronologisk, og denne vil følge intervjuguiden (se vedlegg 1). Jeg har gitt hvert tema en egen overskrift, for å gjøre det hele mest mulig oversiktlig og ryddig. Temaene jeg har valgt å fokusere på er, som også nevnt i teorikapitlet; organisasjonskultur, medvirkning, relasjon, endringsstrategi, motstand, utfordringer og suksess, samt at jeg begynte hvert intervju med presentasjon og innledning.

Presentasjon

Det er styreleder, daglig leder, administrasjonsleder og økonomisjef som har fungert som mine intervjuobjekt i denne oppgaven. Det var viktig for meg å bruke de som har vært mest involvert i prosessen, og det var disse fire. Når det er sagt er dette et noe spesielt case, fordi de benyttet seg av et konsulentfirma til å håndtere prosessen. Dette kommer jeg tilbake til senere i empirien og drøftingen. Daglig leder var nok likevel den som hadde den viktigste rollen i prosessen, da han hadde ansvar for å informere den innleide konsulenten om alt av selskapets historie og hvilken målsetning de hadde for en eventuell omstilling. Styreleder var den som tok initiativ til endring, og er således den personen som først så et behov for at selskapet trengte en endring.

Innledning

Selskapet er et typisk gründersekskap, som nå er ferdig med den første oppstartsfasen. De så derfor et behov for å gjøre noe med organiseringa i bedriften. Økonomisjefen sier dette på en god måte; *”Før var det bare om å gjøre å få jobben gjort, hvem som gjorde det og hvordan det ble gjort var ikke så viktig”*, mens daglig leder sier at de *”før hadde en veldig flat struktur, der det gjerne ble for mange oppgaver på enkelte, noe som igjen første til venstrehåndsarbeid”*. Styreleder og daglig leder så derfor et stort behov for å omstrukturere ledelsen og måten den var bygd opp på.

Hovedgrunnen til endringen er derfor vekst i selskapet, og en ikke-fungerende organisasjonsstruktur. De har nå etter endt omstrukturering opprettet en egen ledergruppe på 4 stk. I tillegg har de utskilt en egen stilling som tilbudsansvarlig som igjen gjør at prosjektlederne er fristilt til å kun gjennomføre prosjekt. Personalansvaret for montørene er også endret, samt at flere stillingsinstrukser er korrigeret og signert på nytt. Bakgrunnen for endringen var derfor en strukturell endring for å få plass en velfungerende ledergruppe og god rollefordeling.

Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen til selskapet beskrives som noe uklar. Mange ansatte kom i sin tid fra Siemens, og kulturen er derfor på mange måter arvet derfra. Siden selskapet ikke har ulike avdelinger, er det mellom enkeltpersoner man finner de ulike kulturene. Økonomisjefen sier; *"i starten var det sånn at alle dro i samme retning, at dette var noe vi skulle få til sammen. Etter hvert som selskapet har vokst er det blitt mye mindre av denne mentaliteten, og folk jobber nå mye mer hver for seg snarere enn for selskapet"*. Styreleder støtter dette og sier at det *"er for lite samarbeid på tvers mellom de ulike prosjektene"*. Daglig leder sier videre at omorganiseringen ikke har gitt den innvirkningen de hadde håpt, det er fortsatt mangel på respekt for egne oppgaver og andre sine funksjoner, noe de hadde sett for seg at skulle bli bedre etter endt omorganisering. Økonomiansvarlig støtter dette, og sier at kulturen fortsatt er motstridende, da folk i like stor grad som tidligere jobber hver for seg, og ikke sammen om ett felles mål.

Medvirkning

Når det gjelder medvirkning underveis i prosessen, hadde de ansatte i stor grad mulighet til å komme med innspill. Ifølge daglig leder gjennomgikk alle ansatte i administrasjonen og anleggsledere intervju med det innleide konsulentselskapet, der de selv fikk foreslå nye funksjoner, samt at de ble tatt med på råd før effektivering. Økonomisjefen støtter dette og sier at *"alle fikk mulighet til å si hva de mente gjennom intervju, og det samme ble gjort etter at forslaget til ny organisasjonsplan ble presentert"*. Administrasjonssjefen sier i tillegg at det i startfasen av endringen gikk ut info om at selskapet skulle analyseres og at det mest sannsynlig ville resultere i endringer. Underveis i prosessen ble det lite annen informasjon enn det de fikk av informasjon under intervjuene.

Relasjon

Relasjonen mellom ledelsen og de ansatte beskrives av daglig leder som *"nesten for god"*, mens administrasjonsleder mener den er grei, men at det også er ganske stor avstand, som gjerne skyldes den geografiske spredningen mellom ansatte. Økonomisjefen støtter dette og sier at utfordringene her skyldes at ledelsen sjelden snakkes ansikt til ansikt, da de ansatte jobber ute på anlegg. Kommunikasjonen foregår derfor stort sett på mail og telefon. Han sier videre at de likevel er bevisste på dette og prøver i så stor grad det lar seg gjøre å være flinke på å sende fellesinfo, slik at alle ansatte, uavhengig av arbeidssted føler de blir sett og oppdatert. Administrasjonsleder sier her at det etterlyses mer info fra de ansatte, og at kommunikasjonen mellom leddene helt klart har forbedringspotensial. Styreleder støtter dette og sier det er for lite samspill og for lite oppfølging fra

ledelsen ut på de ulike prosjekta. På spørsmål om dette har endret seg etter omstruktureringen er svaret fra alle at det ikke har blitt noen endring, at omstruktureringen hadde liten innvirkning på dette.

Endringsstrategi

Alle intervjuobjektene er enige i at de hadde tilstrekkelig med tid til å gjennomføre prosessen, ingen av de følte med andre ord at de hadde et tidspress. Økonomisjefen sier i tillegg at siden de hadde over tre år med erfaring på hva som måtte gjøres noe med, gjorde det at beslutningen som ble tatt burde bli tatt på et solid grunnlag. De hadde også en relativt god plan for endringen, men daglig leder setter fokus på at *”den var i utgangspunktet god, men at vi i ettertid ser at den ikke var bra nok, siden vi ikke fikk de resultatene vi ønsket.”* Administrasjonsleder sier her at konsulenten fikk relativt frie tøyler, og at det var han som til syvende og sist kom med forslagene til løsninger. *”Sånn sett var planen å følge å de punktene han fant som virket fornuftige.”* Videre sier økonomisjefen at planen i og for seg var god, men problemet var at det kun ble et gjenbruk av personell, og at *”selv om man får en ny hatt, er det ikke dermed sagt at hatten passer...”*. Når det gjelder bruken av konsulenten og ansvarsfordelingen her, sier økonomisjefen at dette på mange måter var konsulentens prosjekt, og at ledelsen strengt tatt *”ikke gjorde noe annet enn å legge til rette for at han fikk gode arbeidsvilkår og best resultat”*. Dette støttes av administrasjonsleder som sier at konsulenten hadde stor frihet og at det var han som skulle komme frem til en organisasjonsmodell som fungerte for Elnett. Målene med omorganiseringen var det likevel organisasjonen selv som definerte, og konsulenten fikk dermed oppdraget på bakgrunn av det. Resten av organisasjonen var positive til å hyre inn en ekstern aktør, og dette forklares også som nødvendig av alle, da det var viktig med en nøytral person med friske øyne til å tak i problemene. Økonomisjefen sier; *”(...) det var greit å hyre inn noen eksterne, så de ubehagelige sakene også ble tatt opp, og ikke ble unngått fordi det var for nært”*. Samarbeidet mellom konsulenten og ledelsen var ifølge administrasjonsleder åpent og ærlig, og konsulenten hadde kontakt med de fleste i ledelsen. Ifølge økonomisjefen og styreleder var det lite rent samarbeid, siden konsulenten fikk såpas frie tøyler og dette på mange måter var hans prosjekt.

Motstand

Når det gjelder de ansatte og hvordan de stilte seg til omstillingen var alle innforstått med at noe måtte skje. Styreleder sier at alle var enige i at noe måtte gjøres og det var stor forståelse for at det trengtes en endring. Som følge av dette opplevde de liten eller ingen motstand til endringen, bortsett fra økonomisjefen som mener det *”kom noe motstand etter hvert, da folk skjønnte at de rollene de hadde fått kanskje ikke passa så godt som man skulle ønske.”* Grunnen til liten motstand mener alle er god informasjon i startfasen, slik at alle så en felles forståelse. Styreleder beskriver dette som at de *”tok tyrene ved hornene”*, altså at de tok problemene før de eventuell skulle oppstå.

Utfordringer

Når det gjelder konkrete utfordringer hver enkelt av intervjuobjektene sto ovenfor i omstillingsprosessen er økonomisjefen her klar på at det var nye arbeidsoppgaver og nye rapporteringsrutiner. Daglig leder ser planarbeidet med Avantas som mest utfordrende, *”hvor skulle vi, hva var den beste måten å gjøre det på, og hva var den beste organisasjonsmodellen for selskapet?”*

Suksess

Den nye rollefordelinga fungerer ifølge styreleder ikke optimalt etter det som var intensjonen. Daglig leder sier at det fungerer både bra og dårlig; *“ selv om roller og oppgaver ble godt informert og beskrevet I nye stillingsbeskrivelser fungerer ikke alle roller slik intensjonen var”*. Økonomisjefen støtter dette og sier det idag fungerer *“middels, der det fungerer fungerer det godt, mens der det ikke fungerer fungerer det ikke i det hele tatt.”* Alle er imidlertid enige i at selve endringsprosessen var bra, og er fornøyde med gjennomføringen fra Avantas.

Når det gjelder om endringen kan karakteriseres som vellykket er det her noe uenighet, styreleder sier delvis, mens økonomisjef og administrasjonsleder mener den ikke var det. Daglig leder sier han mener endringen var vellykket fordi den har gitt selskapet en puff i riktig retning, og at det har blitt mer *“oversiktig og synlige svakheter har kommet bedre frem, samt at tilpasninger i fremtiden vil bli mye lettere å håndtere.* Videre sier han at det er veldig vanskelig å få til en superorganisasjon; *“selskapet er både litt for lite og litt for stort i forhold til ansatte og omsetning, ansvarsområdene og rollene blir litt for lite spesifikke i forhold til en strømlinje organisasjon”*. Styreleder er enig i dette, og sier at det var riktig å få etablert en tydelig ledergruppe, men at bruken av gruppa og ledermøtene ikke har fungert optimalt.

5. Analyse

I dette kapitlet vil jeg bruke de innsamlede dataene til å gjøre meg opp et bilde av hvordan endringen i Elnett ble gjennomført med hovedvekt på teorien om strategi E og O. Utgangspunktet for analysen er problemstillingen; ”I hvilken grad kan omstruktureringen til Elnett energi anses som vellykket?” og de to forskningsspørsmålene;

- ❖ På hvilken måte kan arbeidet til ledelsen påvirke utfallet av en omstrukturering?
- ❖ Hvordan kan et bevisst eller ubevisst valg av endringsstrategi påvirke utfallet av omstruktureringen?

5.1 Omstruktureringen

Elnett Energi er som nevnt en bedrift som har opplevd stor vekst siden oppstarten. De er i en kontekst som er preget av skiftende marked og stor konkurranse, men har likevel greid å opprettholde stor vekst. Bakgrunnen for omstruktureringen var først og fremst stor vekst i selskapet og en organisasjonsstruktur som ikke fungerte optimalt. Siden endringen var en klar og tilsiktet prosess som innebar endring i selskapets formelle struktur, kan den helt klart defineres som en organisatorisk endring (Lines 2005). Ifølge alle intervjuobjektene hadde selskapet en noe dårlig arbeidsfordeling, der det ble for mange oppgaver på enkelte, og på bakgrunn av det mye venstrehåndsarbeid, som fungerte dårlig. Drivkreftene bak endringen kan derfor defineres som strukturelle, siden det her blir endring på bakgrunn av at arbeidsdelingen gir for dårlige resultater, og et ønske om at andre måter å strukturere seg på kan gi bedre resultat for selskapet (Bolman og Deal 2009). Når det er sagt var det ikke slik at den eneste bakgrunnen for endring var et ønske om økt gevinst, snarere var det en beslutning med tanke på å gjøre arbeidshverdagen og arbeidsfordelinga bedre for alle. Samtidig var også et av poengene med endringen at de ansatte ute på anlegg skulle bli bedre ivaretatt ved at prosjektlederrollen skulle bli mer tydelig. Sånn sett kan det også være ett innslag av human resource drivkrefter ved at motivasjonsfaktorene var lave (ibid.). Som sagt er dette er selskap som etter tre år var ferdig med gründerfasen, og på veg inn i et nytt kapittel. De ansatte har kanskje begynt å se større, og har behov for å få andre klare definerte arbeidsoppgaver. Et av målene med omstruktureringen var nettopp å spisse ansvarsområder og gi visse ansatte andre roller og arbeidsoppgaver, som er i tråd med human resource drivkreftene (ibid.). Som et ledd i dette arbeidet er det i lys av endringen skilt ut en egen stilling som tilbudsansvarlig som har gjort at prosjektlederne er fristilt til å gjennomføre prosjekt, og være mer tilstede hos de ansatte ute på anlegg, som igjen kan fremme

motivasjonen. Jacobsen (2012) opererer også som kort nevnt i teorikapitlet, med ulike drivkrefter for endring. Her er det intensjoner, vekst, konkurranse eller interessekonflikt som er drivkraft for endringen. Omstruktureringen til Elnett kan på mange måter sies å være en planlagt endring, der intensjoner har en klar drivkraft. Ledelsen har her sett at selskapet har et problem, satt seg mål for å løse det, og iverksatt løsninger (ibid.). Denne endringen har imidlertid også store likheter med det Jacobsen (2012) kaller endring som livssykluser, der vekst har en klar drivkraft for endring. På samme måte som i planlagte endringer er det et tilsiktet og rasjonelt valg som ligger til grunn for endringen, men det legges her vekt på at alle organisasjoner går gjennom et sett med faser i sin levetid (Van de Ven og Poole 1995 i Jacobsen 2012).

Det er ifølge Henry Mintzberg (1979) sånn at alle organisasjoner utvikler seg fra en form til en annen etter hvert som selskapet vokser, som stemmer bra overens med Elnett Energi. De er et gründerselskap som nå ser seg ferdig med oppstartfasen, der de til nå har hatt en arbeidsfordeling som har vært relativt uklar og flytende, med lite administrative systemer, rutiner og regler (Jacobsen 2012). Etter hvert som de har blitt større og fått flere ansatte, ser de altså behovet for å få på plass en struktur som fungerer bedre, som er i tråd med et perspektiv på endring der drivkreftene kan knyttet til vekst i selskapet. Om Elnett nå i årene fremover fortsetter å vokse, vil det bli et behov for å systematisere og formalisere virksomheten ytterligere (ibid.).

Det er med andre ord innslag av flere ulike drivkrefter i denne omorganiseringen, og hovedbakgrunnen til endringen kan defineres som organisatoriske, da det var ny rollefordeling og nye ansvarsoppgaver som sto i hovedlyset for endringen. Teori E beskriver at målet ved en endringsprosess er økonomisk forbedring, mens teori O beskriver målet til å være å utvikle organisatoriske evner (Beer og Nohria 2000). Med bakgrunn i det kan det se ut som målet for bedriften kanskje befinner seg midt i mellom hva teoriene beskriver. På den ene siden er et av målene til toppledelsen økonomisk gevinst, samtidig vil en endring av rollene gjøre at bedriften får et bedre fokus på kunden, som også bekreftes av en respondent på spørreskjemaet. Med andre ord kan det se ut som at målet til selskapet har hatt innslag av begge strategiene. Det er likevel grunn for å tro at det underliggende målet for endringen er økonomisk gevinst, noe som også støttes av styreleder. Dette gjør at målsetning til selskapet mest heller mot bruk av strategi E.

5.2 Endringsstrategi

Når en bedrift gjennomfører en endring, vil endringsagentene, selv om de ikke er klar over det selv, benytte seg av en endringsstrategi. Det gjøres som nevnt et skille mellom to hovedkategorier, som jeg vil diskutere under.

Ifølge Jacobsen (2012) er det visse kriterier som vil gjøre at enten strategi E eller O vil ha best sannsynlighet for å lykkes. Med bakgrunn i disse kriteriene vil jeg diskutere omstruktureringen til Elnett. Strategi E vil ha best sannsynlighet for å lykkes når (1) problemene organisasjonen står ovenfor kan løses ved å endre organisasjonens formelle elementer, (2) ledelsen har tilstrekkelig støtte både internt og eksternt til å gjennomføre endringen og (3) den generelle kulturen både i og utenfor organisasjonen aksepterer lederstyrte prosesser (Jacobsen 2012). Strategi O derimot vil ha best sannsynlighet for å lykkes når (1) organisasjonen har tid til å ta små skritt, og prøve og feile, (2) når motstanden og omfanget er lite og (3) der kulturen aksepterer stor grad av involvering og deltagelse.

Som nevnt var bakgrunnen for endringen i denne studien stor vekst i selskapet og behov for en mer tydelig organisasjonsstruktur. Det er derfor tydelig at problemene til selskapet kunne løses ved å gjøre endringer av de formelle elementene i organisasjonen, som stemmer overens med bruk av strategi E. Ifølge flere respondenter på spørreskjemaet var det også sann at ledelsen hadde god støtte til å gjennomføre endringen, og at lederstyrte prosesser var bredt akseptert. Likevel var dette en mindre endring og ledelsen møtte på liten av grad av motstand, som vil gjøre at bruk av strategi O også kunne vært hensiktsmessig. Det har imidlertid ifølge både ledelsen og de øvrige ansatte vært relativt liten grad av involvering av ansatte lengre ut i organisasjonen, noe som gjør at bruk av strategi O ifølge Jacobsen (2012) ikke vil være optimalt. Det kan derfor se ut som det i dette tilfellet ville vært hensiktsmessig med en kombinasjon av de to strategiene. Her påpeker imidlertid Beer og Nohria (2000) at det er svært utfordrende å skulle benytte seg av begge strategiene samtidig, og at det er mer hensiktsmessig å bruke kun den ene eller den andre. Det blir derfor interessant å se hvorvidt Elnett har havnet på en E eller O strategi.

Som nevnt i teorikapittelet vil hovedforskjellene mellom disse strategiene gjøre seg gjeldene ved seks dimensjoner; mål, innhold, planlegging, motivasjon, ledelse og konsulenter (Jacobsen 2012). Jeg vil gjøre en diskusjon på alle dimensjonene, og siden denne studien har hatt et overordna fokus på ledelse vil jeg gjøre en større diskusjon der.

Mål

Når det gjelder målsetning beskriver strategi E det som en viktig del av en endringsprosess, hvor målene som formuleres skal være tydelige og utvikles som følge av en grundig analyse av organisasjonen og dens omgivelser (Jacobsen 2012). Dette er i samsvar med Kotters (1996) fase seks hvor han nettopp beskriver viktigheten av å sette tydelige kortsiktige mål på veien. I denne prosessen ser det ikke ut til å være målformuleringer som oppfyller de kravene strategi E eller Kotter beskriver, siden det ikke ble gjennomført analyse av verken organisasjonen eller omgivelsene i forkant av at prosessen tok til. Strategi O sier derimot ingenting spesifikt om målsetting, annet enn at man kontinuerlig må vurdere hvor man står i forhold til å oppnå visjonen med endringsprosessen (Jacobsen 2012). Man kan kanskje her derfor se klarere trekk ved strategi O, ved at de målene som var satt var en del av en slags kunnskapsutvikling frem mot prosessen var ferdig. Dette støttes også av økonomisjefen som sier at ledelsen vurderte hvor de sto i henhold til målene om å få til en god struktur underveis i prosessen. Det å ha økonomisk gevinst som mål er et typisk trekk for en strategi E endring, noe som var tilfellet her. Dette var også en klar strukturell endring, og ifølge ledelsen var det heller ikke noe ønske om at de ansattes læringsevne skulle forbedres som et resultat av endringen, noe som også samsvarer med bruk av strategi E. Det er derfor innslag av begge strategiene, men likevel noe klarere bruk av strategi E.

Innhold

Som nevnt er det tydelig at denne endringen dreide seg om en strukturell endring. Ifølge Jacobsen (2012) er fokus på de ”harde” elementene i en organisasjon typisk for en strategi E tankegang. Strategi O har derimot stort fokus på menneskene og de menneskelige relasjonene i organisasjonen. Ifølge svar på intervjuene var det aldri et mål eller et ønske om å endre noe annet enn det strukturelle, noe som styrker antagelsen om bruk av strategi E. Likevel er det, som nevnt tidligere, gjerne sånn at når det strukturelle endres, endres også noen kulturelle aspekter (Jacobsen 2012). Dette er viktig å være klar over, og kan gjerne bidra til motstand i etterkant av endringen. Dette støttes også av økonomisjefen, som sier at motstand faktisk kom litt etter hvert, når folk skjønnte at de rollene de fikk ikke passa så godt som man skulle ønske. Dette kan være på bakgrunn av at kulturelle aspekter langsomt også har begynt å endre seg som følge av de strukturelle endringene. Jeg har imidlertid ikke nok datagrunnlag for å kunne gjøre noe videre diskusjon her, men det kunne vært interessant å se nærmere på. Min antagelse er altså at også innholdet i prosessen har en strategi E tankegang, siden fokuset har vært preget av endring av strategi, struktur og systemer fremfor menneskene og kultur.

Planlegging

Både strategi E og O anerkjenner behovet for en grunnleggende visjon på hvorfor man skal endre seg, og hva man ønsker å oppnå (Jacobsen 2012). Forskjellene her går først og fremst på at det i strategi E settes fokus på hvor viktig en god og detaljert plan forut for prosessen er, mens det i strategi O fremheves at målene gjerne kan komme til underveis som andre beslutninger tas (ibid.). I Elnett har omstruktureringen vært en planlagt, sekvensiell prosess, som støtter bruken av strategi E. Med styreleder i spissen anså ledelsen et behov for endring, hvor de senere kartla problemene, og deretter kontaktet en konsulent som kom med løsningsalternativer på bakgrunn av intervju han gjorde med ansatte, som støtter bruk av strategi E. Når det gjelder planen var det i følge administrasjonsleder å følge de punktene konsulentten satte opp som virket fornuftige. De la med andre ord mye av ansvaret i hendene til konsulentten, som jeg vil komme tilbake til. Strategi O streber heller etter planlegging med små tiltak, der det også åpnes for eksperimentering. Dette kan det ha vært innslag av her, siden man på dags dato ser at noen roller kanskje ikke fungerer like bra som man hadde håpet, og som man muligens må se etter alternativer på. Dette støttes av både de ansatte og ledelsen, der en av ti ansatte ikke er fornøyd med rollen etter endt omorganisering. Dette er ikke mange, men med tanke på lite antall respondenter er det likevel verdt å merke seg. Økonomisjefen støtter også dette, og sier at planen for endringen og rollefordelingen var god, men at det er et problem at noen fikk roller de ikke var fornøyd med. Poenget med dette er at ledelsen har gått for et innslag av eksperimentering, som de kanskje må endre noe på underveis, som støtter bruk av strategi O. Det er likevel såpas stor grad av analytisk og sekvensiell planlegging, at det hovedsakelig er strategi E som er blitt fulgt også her.

Motivasjon

I en strategi E tankegang står bruken av finansielle intensiver sterkt i forsøk på å skape endring, mens det i strategi O heller legges vekt på at ansatte motiveres gjennom måten ledelsen involverer dem på i viktige beslutninger (Jacobsen 2012). Mitt inntrykk av omorganiseringen i Elnett er at det hovedsakelig var toppledelsen som tok de viktige beslutningene med liten eller ingen grad av involvering fra ansatte. Dette støttes av de ansatte, ved den store andelen svar på ”verken eller” på spørsmål om involvering nevnt tidligere. Dette sier også ledelsen selv, det var kun toppledelsen og ansatte i administrasjonen som ble intervjuet av konsulentten og dermed involvert. De ansatte var imidlertid ikke negativ til endring, og man kan derfor anta at de hadde god motivasjon. Likevel blir det viktig å påpeke her at øvrige ansatte faktisk ikke ble berørt av endringen direkte, og at de derfor ikke hadde noen grunn til å verken komme med motstand eller være umotivert. Siden dette er et

gründersekskap der flere har jobbet siden starten er det en sammensveiset gjeng som vil det beste for selskapet. Man kan derfor anta at de fleste mente endringene ville gjøre selskapet godt, og derfor var motivasjonen god deretter. En type endring som dette som endrer det strukturelle i en organisasjon vil også bringe med seg nye muligheter for mange, som igjen kan være med å sikre god motivasjon.

Det er altså ikke klare tegn på at Elnett har brukt bare E strategi eller bare O strategi når det gjelder motivasjon. Det kan derfor se ut som de har brukt litt av begge, men siden det har vært såpas liten grad av involvering av ansatte ute på anlegg, vil det likevel være større bruk av strategi E.

Bruk av konsulent

Hovedskillet mellom de to strategiene på bruk av konsulenter går på formålet med konsulenten og hvordan han eller hun posisjonerer seg i forhold til ledelsen og de øvrige ansatte i selskapet. Schein (1988) skiller som nevnt mellom tre modeller; ekspertmodell, doktor-pasientmodell og prosessmodell som alle har et svært ulikt utgangspunkt. Jeg vil derfor forsøke å finne ut hvilken modell som kan ha vært gjeldene i denne endringen.

Ifølge alle intervjuobjektene var oppgaven til konsulenten å lage en rapport og forslag til løsning på bakgrunn av intervjuene. Arbeidet til konsulenten har derfor likhetstrekk med en ekspertrolle ved at selskapet hadde et allerede definert problem som konsulenten skulle komme med forslag til løsninger til. Uttalelser fra ledelsen peker likevel på at samhandlingen mellom konsulenten og ledelsen hele veien har vært god, noe som ikke sammenfaller med bruk av ekspertmodell.

Siden Elnett hadde et forhåndsdefinert problem, og kontaktet konsulenten deretter, faller det noe utenfor en doktor-pasientmodell, men det er likevel andre likhetstrekk ved denne modellen.

Konsulenten hadde en rolle der han skulle komme med en løsning på problemene på bakgrunn av intervju han gjorde med ansatte i ledelsen og administrasjonen. I denne prosessen var ledelsen lite aktivt inne, de overlot alt ansvaret til konsulenten, noe som stemmer godt overens med doktor-pasientmodellen. Det kan derfor virke som om Elnett har benyttet seg av en blanding av ekspertmodellen og doktor-pasientmodellen, som igjen sammenfaller med bruk av konsulenter i strategi E. Fallgruvene ved å benytte seg av disse modellene er i følge Jacobsen (2012) og Beer og Nohria (2000) først og fremst opplevelse av liten grad av eierskap til endringen. Ved å overlate hele prosessen til en ekstern aktør vil man som leder gjerne ikke få den samme opplevelsen av å eie og også skjønne prosessen, noe som kan føre til større utfordringer knyttet til å forankre endringen i organisasjonen. Dette kan imidlertid være et bevisst valg av ledelsen, siden man i en endringsprosess står ovenfor et dilemma angående avveining mellom egne oppgaver og bruk av konsulent. Jacobsen (2012) uttrykker dilemmaet på følgende måte; endring er noe som skjer,

samtidig som man skal sørge for at ting fungerer. Man kan derfor si at graden av involvering blir et spørsmål om hvor en skal fordele den ekstra arbeidsmengden en endringsprosess fører med seg. Dette kan derfor være en god argumentasjon for å involvere ansatte i mindre grad, og heller benytte en konsulent som en ekspert eller doktor som på mange måter tar over endringen og kommer med løsninger på problemene mens både ledelsen og øvrige ansatte fortsetter med sitt daglige virke. Siden en ansatt svarer på spørreskjema at han ikke visste at de hadde vært gjennom en endringsprosess, kan dette se ut som det har vært tilfelle her. Konsulenten har gjort arbeidet sitt og kommet med et forslag til løsning, mens det daglige arbeidet i selskapet har gått sin gang. Dette kan være problematisk i større virksomheter og ved større endringer, men i dette tilfellet virker det som om det har vært en god løsning. Siden denne endringen heller ikke gikk direkte ut over ansatte ute på anlegg, vil det i større grad være hensiktsmessig med et sånt type konsulentarbeid. Det virker derfor som om bruk av konsulent har flest likheter med bruk av strategi E.

5.3 Ledelse

Siden denne studien har et fokus på ledelse, vil jeg gjøre en mer inngående diskusjon her.

Når det gjelder ledelse i endring er dette noe av det viktigste en leder gjør i kraft av å være leder (Jacobsen 2012). En endring vil som nevnt sjelden være bærekraftig uten at ledelsen er med på laget, først og fremst på grunn av påvirkningen en endring har på menneskene i bedriften (ibid.). Endringslederne, eller endringsagentene, i denne studien har først og fremst vært ledelsen, som så behovet for endring, og tok grep ut ifra det. Det er likevel den innleide konsulenten som praktisk har gjennomført endringen, og sånn sett er det han som kan defineres som den faktiske endringsagenten, som vitner om en strategi E tankegang.

Når det gjelder ledelse skiller strategi E og O seg klart fra hverandre, og spesielt i graden av involvering og på hvilken måte de ansatte blir involvert. For å kunne si noe om ledelsen i denne omstruktureringen vil det derfor være hensiktsmessig å si noe om de ansatte, og i hvilken grad de har vært involvert i prosessen. Det kommer tydelig frem både i intervjuene og spørreskjemaet at beslutningen om endring ble tatt av toppledelsen, noe som er sentralt ved toppstyring (Beer og Nohria 2000). Som teori E beskriver har toppledelsen vurdert behovet for endring og vært selve drivkraften bak endringen (Jacobsen 2012). Til tross for at det var toppledelsen som tok beslutningen, hadde likevel de ansatte mulighet til stor grad av medvirkning i prosessen. Ansatte i administrasjonen og anleggslederne gjennomgikk ifølge ledelsen intervju med konsulentselskapet, der de alle hadde mulighet til å komme med innspill, samt at de alle ble tatt med i råd før noe tredje

i kraft. Det var også møter i forkant av endringen, der alle ansatte ble informert om at det ville komme endringer. Dette vitner om god medvirkning og god informasjon, som stemmer overens med bruk av strategi O. Altså, til tross for toppstyrt initiativ til endring, har ansatte hele veien hatt mulighet til å komme med innspill. Det er likevel stor spredning i svarene på spørreskjemaet, noen har ikke en gang fått med seg at de har gjennomgått en større endring. Dette kan tyde på at informasjonen og åpenheten fra ledelsen ikke har vært tilstrekkelig god, og at de ikke har kommunisert visjonen og målene godt nok. Når det er sagt er det kun en av 10 som har svart at han ikke visste om endringen, så det er heller ikke grunn til å tro at dette har vært et stort og gjennomgående problem for bedriften. Likevel er det viktig siden denne ene fort kan dra med seg flere og skape dårlig stemning. På spørsmålene om medvirkning er det også overraskende mange som har svart ”verken eller” på spørreskjemaet, noe som er svært interessant. Dette kan, som nevnt i empirien, ha noe med uvitenhet å gjøre. De følte kanskje ikke de hadde noe å medvirke på, noe som støttes av svar fra både intervju og spørreskjema. Økonomisjefen sier at de ansatte ute på anlegg, som er de som har svart på spørreskjemaet, verken ble involvert særlig i prosessen, eller at de ble berørt av endring i ettertid. Likevel, som Jacobsen (2012) sier er det ikke sånn at en strukturell endring kun endrer det strukturelle. En omstilling som innebærer store strukturelle endringer, vil alltid føre med seg kulturelle endringer, som også vil påvirke de ansatte lenger ned i organisasjonen. På bakgrunn av dette kan nettopp denne avgjørelsen om å ikke involvere øvrige ansatte, verken før, under eller etter, være en faktor til mistriivsel og motstand. Nå skal det sies at selskapet ikke opplevde stor motstand, men dette kan også være et resultat av liten grad av medvirkning lengre ned i organisasjonen. Empiri fra intervjuene viser at de ansatte fikk liten annen informasjon enn den de fikk i forkant av endringen, og underveis i prosessen gikk det ikke ut noen annen informasjon enn den de fikk gjennom intervjuene med konsulenten. Når det i tillegg kun var personer fra administrasjonen som gjennomgikk disse intervjuene kan det igjen tyde på at de øvrige ansatte har fått lite informasjon, som kan kobles til bruk av strategi E. Dette støttes også av svar på spørreskjema, der en person svarer at han ikke har fått tilstrekkelig informasjon fra ledelsen underveis i prosessen, mens hele fem svarer ”verken eller”. Med andre ord er det grunn til å tro at de ikke har fått noen form for informasjon fra ledelsen underveis. Som nevnt er denne avgjørelsen tatt på bakgrunn i at øvrige ansatte ikke ble direkte berørt av endringen, men det er likevel grunn til å tro at dette fort kan skape misnøye blant ansatte lengre ned i organisasjonen, siden de på denne måten vil føle at de blir utelatt fra noe som faktisk handler om dem.

Når det gjelder toppledelsen har disse som nevnt tre klare fordeler for å kunne lykkes i en endringsprosess; det unike oversiktsbildet, symbolsk makt i å være leder og beslutningsmakt

(Conger 2000). For å se disse i lys av toppledelsen til Elnett blir det viktig å understreke at toppledelsen ikke refererer til kun øverste leder som her er administrerende direktør, men hele ledergruppa. Først og fremst har ledelsen et oversiktsbilde, som vi også ser i dette tilfellet. Det var ledelsen, med styreleder i spissen, som så et behov for endring. Grunnen til at det var styreleder som først så et behov for endring kan henge sammen med at han sitter på utsiden og ikke er med i den daglige driften av selskapet, og derfor får et klarere oversiktsbilde enn de andre i ledergruppen. Når det gjelder selve endringen har de også en klar fordel av å sitte i ledelsen ved at de har oversikt over alle grupperingene i selskapet, som her er ekstra utfordrende ved at de har såpass mange ansatte ute på anlegg. En mellomleder eller anleggsleder ville ikke hatt det samme oversiktsbildet, som støtter bruken av toppstyrt endring. Videre har den øverste ledelsen en klar fordel av den symbolske rollen de innehar i kraft av å være leder, som gjør at de vil få med seg flere på laget enn en mellomleder (Conger 2000). Om dette er tilfelle i denne studien er det vanskelig å kunne svare på, siden jeg ikke har grunnlag for å kunne si om de ansatte hadde tillitt til ledelsen eller ikke. Det er et svakt punkt ved oppgaven, og jeg ser i ettertid at dette hadde vært interessant å spurt om, både i spørreskjemaet og i intervjuene. Andre svar kan likevel gi en pekepinn på tilliten til ledelsen, for eksempel har alle 10 respondentene svart at relasjonen mellom de ansatte og ledelsen er god. Ifølge Sprenger (2004) henger relasjon og tillitt nøye sammen, særlig i omorganiseringsprosesser, og siden alle her har svart at de har god relasjon til ledelsen kan man derfor anta at de også har stor tillitt til ledergruppa. Svar på intervjuene derimot viser at kun daglig leder mener at relasjonen til de ansatte er god. De andre i ledergruppa mener at det er såpass stor geografisk spredning mellom ledelsen og de ansatte at det blir vanskelig å opprettholde god relasjon til alle. Styreleder er selvkritisk her og sier at det er lite samspill og for liten oppfølging fra ledelsen ut på prosjektene. Dette vitner om at ledelsen selv mener de har mindre tillitt enn de faktisk har. På bakgrunn av det kan man derfor si at ledelsen mest sannsynlig har fått med seg de ansatte kun i kraft av å være leder, og at en mellomleder ikke ville hatt den samme innflytelsen, som stemmer bra med Conger sitt syn. Hans siste fordel ved toppledelse, beslutningsmakt, kommer til syne ved at personer i toppledelsen vil inneha en større mulighet til å trumfe gjennom beslutninger til tross for motstand (Conger 2000). Siden ledelsen i denne prosessen ikke trengte å håndtere motstand i stor grad, vil ikke dette punktet være utslagsgivende her. Jeg tror likevel at dette er et godt poeng, siden man i endringsprosesser nesten alltid må håndtere motstand på et eller annet tidspunkt (Jacobsen 2012). Imidlertid er det sånn at vellykkethet ikke nødvendigvis henger sammen med graden av motstand, men snarere hvordan man som leder håndterer denne motstanden (ibid.). Grunnen til liten grad av motstand i dette tilfellet har jeg vært inne på før, og mye av grunnen til det kan, følge informantene fra ledelsen være tidlig

informasjon og ikke minst at det var en felles forståelse for at endringen var nødvendig, som også er ett av Kotters åtte punkt for vellykket endring, som jeg kommer tilbake til.

Oppsummert kan det ved første øyekast se ut som om ledelsen ved denne omstruktureringen har benyttet høy grad av involvering, som stemmer godt overens med strategi O. Likevel gjelder involveringen kun personer i administrasjonen og ledelsen, noe som ekskluderer de øvrige ansatte, som igjen vitner om bruk av strategi E. Graden av toppstyring er også fremtredende, noe som sammenfaller med Congers syn på ledelse og strategi E. Det blir imidlertid viktig å påpeke at maktbruken synes å ha vært lav, nærmest ikke-eksisterende, noe som kan forklares ut i fra et strategi O perspektiv. Jeg har ikke mye data om makt og maktbruk i prosessen, men ut i fra liten motstand virker det som om alle ansatte har blitt med på endringen fordi de selv ønsket, ikke fordi de fikk beskjed om det. Det kan derfor virke som om strategien i ledelse kan sammenfalle noe med syntesen av E og O som Beer og Nohria presenterer. Ifølge Beer og Nohria kan en oppnå en heldig kombinasjon dersom strategiene sekvenseres, der en sterk og rask E-endring følges av en mer deltagende og rolig O-endring. Dette har jeg ikke empiri på, men siden rollefordelinga, som var et av målene med endringen, ser ut til å ikke fungere optimalt, vil det være naturlig å tro at andre endringer og justeringer må gjøres. Det er derfor tendenser til en kombinasjon av strategiene her, likevel med en hovedvekt på bruk av strategi E, siden øvrige ansatte er ekskludert fra endringen i såpas stor grad.

5.4 Motstand

Ifølge Jacobsen (2012) vil en endring nesten ha alltid ha følge av motstand. Jeg ville i denne studien blant annet finne ut om det er noe ledelsen kan gjøre forut for endring for å minske graden av motstand. Ifølge empiri fra intervjuene opplevde ikke ledelsen i Elnett stor motstand knyttet til denne endringen. De har med andre ord gjort noen fornuftige valg forut for prosessen, som gjør at de slapp mye merarbeid underveis knyttet til å håndtere motstand. Kristensen (2000) setter som nevnt søkelyset på tre vanlige årsaker til motstand; manglende tillitt til ledelsen, manglende forståelse for endringsbehovet og tvil på at endringen er mulig. Først og fremst virker det på bakgrunn av gode relasjoner mellom ledelsen og de ansatte som at de ansatte har stor tillitt til ledelsen. Svar fra spørreskjema viser at alle hadde en grunnleggende forståelse for at endringen var nødvendig, og at endringen skulle være mulig å gjennomføre. Det kan derfor virke som om Elnett har unngått de tre mest vanlige årsakene til motstand. Kristensen påpeker også kommunikasjon som en suksessfaktor til endring, og her ligger nok mye av grunnen til Elnett opplevde såpas liten grad av motstand. De hadde et stort fokus på å informere alle ansatte om at endringer ville komme, og at

de ville leie inn eksterne konsulenter for å hjelpe til i arbeidet. Dette gjorde at alle ansatte fikk en grunnleggende forståelse for at endring var nødvendig, og at en endring ville komme. Kristensen påpeker videre at kommunikasjon også underveis i prosessen er viktig, og da har gjerne kommunikasjonskanalen noe å si. Økonomisjefen nevner at de har visse utfordringer knyttet til nettopp det, siden de har stor geografisk spredning på de ansatte. De streber etter ansikt til ansikt kommunikasjon, men mye blir på telefon og e-post. Dette er ifølge Kristensen uheldig da denne måten å kommunisere på ikke vil være tilstrekkelig i prosesser med mye usikkerhet. Jeg tror likevel ikke Elnett kunne gjort så mye annerledes her, og måten de håndterte det på er så bra det kan være med den store geografiske avstanden som utgangspunkt.

Det kan derfor se ut som om Elnett har greid å unngå motstand ved å informere tidlig, riktig og nok. Siden de ansatte har fått tilstrekkelig informasjon forut for prosessen, har motstanden vært lav, og nærmest ikke-eksisterende. Alle ansatte var innforstått med at en endring var nødvendig, og at dette var noe det måtte gjøres noe med. Når ledelsen i tillegg hadde et stort fokus på å informere alle tidlig bidrog dette også i retning til at graden av motstand i denne prosessen har vært såpas lav. Det er med andre ord ledelsen som har gjort mye riktig her, siden dette er ting som skjedde før konsulenten kom på banen. Jeg vil derfor på bakgrunn av det anta at arbeidet ledelsen har gjort forut for endringen, og før de kontaktet konsulenten, har bidratt mye til at endringen faktisk ble gjennomført på en bra måte.

5.5 En vellykket endring?

Når det gjelder Kotter og hans åtte punkter for endring, er denne som nevnt myntet for større endringer og større organisasjoner, men jeg synes likevel det kan være interessant å se omstruktureringen til Elnett i lys av noen av disse punktene. Denne endringsstrategien har flere likhetstrekk med strategi E, og siden tidligere analyse har gitt et vagt bilde av at det er strategi E som er mest brukt her, vil det være interessant å se på likhetene med denne strategien.

Kotters første punkt er å synliggjøre endringsbehovet, noe som empiri fra både spørreskjema og intervjuguide viser at har blitt gjort. Ledelsen sier at det aldri var noen tvil om at det var nødvendig å endre seg, og de øvrige ansatte støtter dette ved at nærmest alle er enige i at endringen var nødvendig på det tidspunktet det kom på. Bakgrunnen for endringen står også klart for de fleste. Dette tyder på at selskapet hadde et behov for endring, samt at dette behovet var godt synliggjort for alle før endringen tredde i kraft. Videre er det viktig å lage en koalisjon av ansvarlige ledere, noe som også til en viss grad er gjort. Siden selskapet valgte å benytte en konsulent til endringsagent, vil

ikke dette være like aktuelt her, men det er likevel en klar og tydelig gruppe som fremstår som ansvarlige ledere. Ifølge ansatte har det vært lett å få informasjon fra disse og flere mener også at informasjonen har også vært tilstrekkelig. Når det er sagt er det hele fem personer som svarer ”verken eller” på spørsmålet om tilstrekkelig informasjon, som tyder på at de rett og slett ikke føler de har mottatt noen informasjon. Her kan det derfor tyde på at øvrige ansatte ikke føler de har blitt involvert i prosessen. Dette henger sammen med Kotters punkt tre og fire der han setter fokus på å ha en klar visjon og kommunisere denne bredt. Det kan derfor i følge empirien se ut som om visjonen ikke har blitt kommunisert på en god måte. Når det er sagt viser svar fra ledelsen at de nærmest ikke hadde en visjon for endringen, og at de kun gikk ut i fra målene som var satt. Dette vil i følge Kotter og Yukl (1996) være uheldig, da eierforholdet til endringen vil bli mindre. Dette kan sies å være mindre aktuelt her siden de ansatte strengt tatt ikke ble direkte berørt av endringene, men som nevnt tidligere vil det likevel være viktig å involvere dem. Ledelsen hadde likevel et stort fokus på målet med endringen, og dette var også klart for alle ansatte, noe som ifølge Yukl vil være en viktig suksessfaktor. Videre er det å fjerne hindringer viktig, siden man i denne fasen av en endring har blitt kvitt den verste motstanden, men at det fortsatt likevel kan være noen som vil stikke kjepper i hjulene på ledelsen og endringen. Her ser vi at ledelsen har noen utfordringer knyttet til noen personer som begynte å yte motstand etter at rollene var gitt. Dette vil det være viktig for ledelsen å være klar over og jobbe målbevisst med siden denne ene personen fort kan få med seg flere, og dermed skape store utfordringer for ledelsen. Det vil derfor være viktig i det stadiet å identifisere personen(ene) og jobbe med disse for å få til en bedre løsning på rollene. Videre er det i følge Kotter viktig med mindre delseiere, men dette vil det ikke være hensiktsmessig med her siden endringen er såpas liten og går over såpas liten tid. Det vil imidlertid være viktig nå å forankre den nye rollefordelinga og strukturen i organisasjonens kultur, og gjøre denne kjent for alle, også ansatte ute på anlegg som ikke er direkte berørt av endringen. Grunnen til dette er først og fremst at skal en endring kunne bestå må den forankres i organisasjonens kultur. Dette kan bli et problem hos Elnett siden kulturen deres nå kan defineres som noe differensiert (Jacobsen 2012). Selskapet har som nevnt vært et gründerelskap, som lenge har hatt en sterk og enhetlig kultur der alle har bidratt og hatt selskapets beste som mål. Det er i det senere blitt noe endringer her, og både økonomisjefen og administrasjonsleder sier at kulturen nå bærer preg av å være noe uklar og delt. Der det før var alle for alle er det nå mer fokus på seg selv, og kulturen bærer tydelig preg av at det er stor geografisk spredning mellom ledelsen og øvrige ansatte. Dette er en stor utfordring for selskapet, og økonomisjefen setter fokus på at ledelsen hele tiden prøver å strebe etter ansikt til ansikt kontakt med de fleste, men at dette nærmest er umulig siden de aller fleste ansatte har sin

daglige arbeidsdag ute på anlegg. Denne differensierte kulturen kan derfor skape utfordringer for ledelsen når endringen skal forankres i kulturen.

Ser man disse punktene opp mot Elnett uten å ta hensyn til at de er en mindre privat virksomhet med en liten endring, kan det se ut som at endringen ikke kan karakteriseres som vellykket. Det er derfor viktig å poengtere at siden denne studien faktisk tar for seg en mindre bedrift og en mindre virksomhet vil ikke disse punktene være like aktuelle. Jeg problematiserte også dette i teorikapittelet og var inne på muligheten for å endre rekkefølgen litt eller hoppe over visse punkter. Hoppe over punkter er det tydelig at ledelsen i Elnett har gjort, men mer interessant blir det å se om rekkefølgen kan endres. Blant annet tror jeg man fint kan gå i gang med å formidle endringsstrategien før alle ansatte er 100% enige i at en endring er nødvendig. Dette kan man også se tendenser til her, ved at ledelsen gikk i gang med å informere og forberede de ansatte på endring tidlig, gjerne før alle skjønnte at endring var nødvendig. De aller fleste vil motsi seg endring lenge, særlig når det er snakk om endringer som skaper usikkerhet. Viktigheten av informasjon så tidlig i prosessen som mulig blir derfor sentralt, og et viktig virkemiddel for å unngå motstand. Elnett unngikk som nevnt mye motstand, og mye av grunnen til det er gjerne den tidlige fokuseringen på informasjon. Tillitt blir et viktig stikkord her, det er avgjørende for prosessen at de ansatte har full tillitt til både prosessen, ledelsen og endringsagenten. De hadde også en koalisjon av ansvarlige ledere på plass *før* de synliggjorde endringsbehovet som også er i strid med Kotters liste. Med andre ord kan det se ut som om Elnett har tatt sin egen vri med Kotters punkter, men at de likevel greide å unngå det nærmest viktigste i all endring, nemlig motstand. Alle punktene har i bunn og grunn det samme formålet, nemlig å unngå og takle motstand. Sånn sett kan man si at Elnett har lykket godt, siden de faktisk ikke opplevde motstand i det hele tatt.

5.6 Hovedmomenter

Her vil jeg gjøre en sluttdiskusjon med bakgrunn i tidligere analyse og se om det er mulig å svare på forskningsspørsmålene;

- ❖ Hvordan kan et bevisst eller ubevisst valg av endringsstrategi påvirke utfallet av endringsprosessen?
- ❖ På hvilken måte påvirker arbeidet til ledelsen utfallet av endringsprosessen?

I valg av endringsstrategi kommer det tydelig frem at Elnett ikke har gjort seg opp en mening om dette i forkant av endringen, og at dette dermed var et ubevisst valg fra deres side. I mindre endringer er det sjelden man velger en strategi bevisst, dette er noe man heller kan finne ut etterpå. –og i de fleste tilfeller er heller ikke dette noe man trenger å finne ut, men i lys av denne studien blir det interessant å se på hvilken strategi som er valgt, og om et annet valg eventuelt kunne bidratt til et annet utfall av endringen.

Av de seks dimensjonene Jacobsen (2012) nevner i forbindelse med de ulike strategiene; mål, innhold, planlegging, motivasjon, ledelse og bruk av konsulenter, ser man på bakgrunn av tidligere diskusjon, tydelig hvilken strategi som er brukt. Både mål, innhold, planlegging og bruk av konsulenter har tydelig strategi E tendenser, mens ledelse og motivasjon har noe innslag av begge strategiene, men likevel mest på strategi E. Det er derfor ingen tvil her om at det er strategi E som er brukt. Dette stemmer også godt med Jacobsens (2012) tre faktorer på når en E endring har best sjans for å lykkes, siden det både er de formelle elementer som skal endres, ledelsen har god støtte og ansatte aksepterer lederstyrte prosesser. Det er derfor et riktig, ubevisst, valg av ledelsen å bruke strategi E i denne prosessen. Det er likevel vanskelig å skulle si noe om hvorvidt endringen kunne hatt et annet utfall om en annen strategi hadde blitt brukt, men særlig på ledelsesbiten og kanskje også motivasjon, kunne man kanskje med fordel brukt en annen strategi. Hadde ledelsen brukt større grad av strategi O i ledelse, og involvert også de øvrige ansatte i større grad ville med det motivasjonen også gjerne blitt bedre, ifølge Jacobsen (2012). En bredere involvering av øvrige ansatte kunne også åpnet opp for mer kunnskap, vinklinger og løsninger, og sånn sett kunne det bidratt til å løse den nye rollefordelinga på en bedre måte. Dette blir selvfølgelig kun antagelser, og noe det kunne vært interessant å se på i en senere studie; å gjøre en sammenligning av en O endring og en E endring i to relativt like selskaper og endringer, og sett hvilke faktorer som påvirker utfallet av endringen. Når det er sagt er det såpas fremtredende at det er strategi E som passer best i dette tilfellet, at det å velge en annen strategi ikke ville vært hensiktsmessig. Man kan derfor konkludere med at det ubevisste strategivalget som ledelsen i Elnett har gjort i denne prosessen var det rette. Om dette vil være det rette valget for dem ved neste endringsprosess, er absolutt ikke gitt, siden det

avhenger av hvor stor endringen er, hvor store de selv har blitt og hvilken type endring det er snakk om.

Når det gjelder ledelsen er det i teorien stort fokus på vellykket og ikke vellykket endring, og at dette gjerne kan knyttes opp mot hvilken leder som står for endringen og hvilken lederstil lederen har. Dette er selvfølgelig en viktig faktor, men jeg tror ikke det vil være avgjørende for utfallet av endringen, og særlig ikke i dette tilfellet siden de valgte å benytte en konsulent. Når det er sagt er det selvsagt at en lederstil som er veldig autoritær og hard ikke vil være hensiktsmessig i lengden, og at en lederstil som bikker mer mot en type O vil være bedre i noen tilfeller, men jeg tror at konteksten selskapet er i, hvordan type endring der er snakk om og hvilke ansatte man har, har mye mer å si på hvordan utfallet av endringen blir. Her tror jeg også de personlige egenskapene lederen, eller i dette tilfellet ledelsen, innehar har mye mer å si for utfallet av endringen enn selve lederstilen. Dette ser ut det som at jeg får støtte av i denne studien, siden ledelsen her tydeligvis innehar såpas stor tillitt at motstand var fraværende på tross av liten involvering underveis i prosessen. Er ledelsen personer som har lav terskel på kontoret, som det også går an å snakke med utenfor kontoret, mener jeg at terskelen for å starte motstand vil være lavere enn om det er en ledelse man ikke liker. Det som leder å ta vare på menneskene i organisasjonen blir derfor vesentlig, og særlig i en endringsprosess. Dette ser det ut som at ledelsen her har klart, selv med såpas liten grad av involvering. Dette vil selvsagt ha noe med at de øvrige ansatte ikke ble direkte berørt av endringen, som nevnt, men det vitner likevel om stor velvilje hos ansatte. Når det gjelder det konkrete arbeidet til ledelsen, er det tydelig at det gode arbeidet i forkant har gitt gode resultater. Den store graden av involvering her, og den informasjonen som er gitt, mener jeg vil ha direkte påvirkning av resultatet. Hadde denne informasjonen uteblitt, tror jeg de ville ha fått mye større utfordringer knyttet til motstand, og håndtering av motstand er ifølge både Kotter og Jacobsen en av de største og vanskeligste oppgavene en leder står ovenfor i endringsprosess. Siden ledelsen her slapp unna denne oppgaven, har det spart de for mye merarbeid.

Det har vært stor grad av toppstyring i denne prosessen, men det tror jeg også det må være i en sånn type endring og et sånt type selskap. Man kunne selvsagt satt sammen team i henhold til Bennis (2000) teori, men det tror jeg ville ikke vært hensiktsmessig i denne endringen, på grunn av den store geografiske avstanden og at det daglige virket på bakgrunn av det ville blitt sterkt berørt. At arbeidet ledelsen gjør i forbindelse med en endringsprosess vil være avgjørende tror jeg er allment, men kanskje i langt mindre grad i prosesser der konsulenter er brukt. I dette tilfellet har ledelsen hatt mulighet til å fortsette med sine daglige gjøremål, mens konsulenten har gjort det meste av arbeidet. Dette kan også være en av grunnene til at endringen ikke fikk det utfallet man ønsket,

siden de selv kanskje hadde hatt like store forutsetninger for å lykkes med rollefordeling som en ekstern aktør. Likevel tror jeg man kan konkludere med at konsulenten har god bakgrunn for de valgene han gjorde og den løsningen han kom opp med, med tanke på det omfattende arbeidet han gjorde med intervjuene. Arbeidet ledelsen gjør tror jeg derfor vil påvirke utfallet av en endring i stor grad, og selvfølgelig særlig i de prosessene der de selv er endringsagenter. I dette tilfellet er det konsulenten som er endringsagenten i selve prosessen, men ledelsen er i høyeste grad endringsagentene i planleggingsprosessen og i oppstarten av endringen. Arbeidet de gjorde her tror jeg er avgjørende for at konsulenten fikk et såpass godt utgangspunkt. Jeg tror derfor noe av det viktigste arbeidet ledelsen gjør i forbindelse med endring er å informere tidlig, riktig og nok, noe som i sin tur vil hindre motstand.

6. Konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen *"I hvilken grad kan omstruktureringen til Elnett Energi anses som vellykket?"* vil jeg i dette avsnittet forsøke på svare på det med bakgrunn i empiri og diskusjon.

Det er uenighet blant ledelsen om endringen kan karakteriseres som vellykket eller ikke, og ut ifra de målene som er satt kan utfallet anses som delvis vellykket. Delvis fordi en ledergruppe er kommet på plass, noe som var et av hovedmålene, men spørsmålet er bare om denne fungerer så godt som det var tenkt. Ny rollefordeling er også på plass, men ikke alle er fornøyd med nye roller, og det hersker fortsatt litt kaos etter endt omstrukturering. Hovedmålet om økonomisk gevinst vil jeg ikke gjøre en konklusjon på, siden det på nåværende tidspunkt er for tidlig etter endt endring til å kunne si noe om det.

Det ubevisste valget om å benytte strategi E i prosessen er ut ifra teorien et rett valg, og en annen vinkling her tror jeg ikke ville bidratt til et annet resultat. Det som kanskje derimot kunne bidratt til en bedre rollefordeling, er større grad av involvering av ansatte ute på anlegg. Disse ble ikke berørt av endringen direkte, men som jeg har vært inne på flere ganger i denne studien er det ikke bare det strukturelle som endres under en strukturell endring. Det å hyre inn en konsulent i tror jeg var en helt rett avgjørelse, men det er viktig å ikke undervurdere egen intern kompetanse i tillegg på ting som faktisk omhandler dem selv. Ved å involvere også disse i litt større grad kunne man fått andre ideer, forslag og inputs om noe som faktisk også handler om dem, og gjerne forslag til en rollefordeling som kunne fungert bedre. Dette blir antagelser, men noe det kunne vært interessant å sett nærmere på i en senere studie. Om det å leie inn ekstern hjelp går på bekostning av eierskap og de interne ressursene man allerede sitter på i bedriften.

Ser vi endringen opp mot Kotters åtte steg for vellykket endring, gir det tydelige indikasjoner på at denne endringen ikke kan karakteriseres som vellykket. Det er til det for mange faktorer som er fraværende. Jeg tror imidlertid man skal være forsiktig med å konkludere på bakgrunn av denne strategien, da den er, i enda større grad enn strategi E og O, ment for større virksomheter og større endringer. Det kan likevel være noen gode poeng å ta med seg her, for eksempel viktigheten av å ha en god plan og en god visjon. Særlig til en eventuell større endring senere, vil dette være viktige anbefalinger å ta med seg.

Når det gjelder informasjon og involvering i forkant av endringen, ble det gjort en god og grundig jobb av ledelsen her, noe som jeg tror er en av grunnene til at det var såpass liten grad av motstand. Videre er jeg også enig i at det er en stor utfordring med den store geografiske avstanden, og dette

vil bare bli verre i prosesser som skaper usikkerhet. Et større fokus på å minske denne avstanden, psykisk, vil gagne hele selskapet, både de ute på anlegg og ledelsen.

Videre blir et viktig poeng at mindre selskaper, og kanskje særlig private aktører, opplever at det ikke er tilstrekkelig med tid eller krefter til å bruke teorien på den måten det skal brukes. Kotters åtte punkter og strategi E og O høres vel og bra ut på papiret, men i det virkelige liv tror jeg ikke man vil ta seg tid til å fokusere på dette. Hovedfokuset blir å gjennomføre endringen på best mulig måte, og gjerne også fortrest mulig slik at det daglige virket ikke blir påvirket mer enn nødvendig. Her skiller kanskje private virksomheter seg litt fra offentlige, ved at de ikke har det samme tidspresset og nødvendigheten av økonomisk gevinst. Kanskje ville derfor en offentlig virksomhet brukt Kotters punkter i større grad. Dette kunne det også vært interessant å se nærmere på i en annen studie, hvilke utfordringer private virksomheter står ovenfor som ikke offentlige gjør.

På bakgrunn av teori, resultater og diskusjon kan omstruktureringen til Elnett Energi dermed anses som delvis vellykket ut ifra de overordna målene som ble satt. Delvis fordi de har fått på plass både ny ledergruppe og ny rollefordeling, men ingen av disse fungerer optimalt per dags dato. Det kunne derfor vært interessant å gjort en oppfølgingsstudie om to eller tre år der man ser hvordan ledergruppa og rollefordelingen da fungerer. Samtidig kunne man da også gjort en sammenligning av resultat for å se eventuelle forbedringer i økonomisk gevinst, som da vil være mye mer hensiktsmessig å gjøre.

7. Referanser

- Argyris, C. Og D.A Shön. 1974. *Theory in practice. Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Arnulf, Jan Kjetil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget
- Beer, Michael og Nitin Nohria. 2000. *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change/ar/1> (lest 25.04.15)
- Bennis, W. 2000. *Leadership of Change*. I Beer, M. & Nohria, N. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Bolman, Lee og Terrence Deal. 2009. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Christensen, Tom mfl. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Conger, J. A. 2000. *Effective Change Begins at the Top*. I Beer, M. & Nohria, N. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Elnettenergi.no. 2014. *Om Elnett Energi*. <http://www.elnettenergi.no/index.php/om-elnett-energi.html> (lest 06.04.15)
- Hernes, G. 1976. *Structural Change in Social Processes*. American journal of Siciology
- Gilgeous, V. 1997. *Operations and the Management of Change*. London: Pitman Publishing
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Cappelen Damm.
- Kristensen, Kjell Sigve. 2000. *Endringsledelse, eksempler og modeller*. Statkonsult
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. USA
- Lines, R. 2005. *The structure and function of attitudes towards organizational change*. Human Resource Development Review
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvantitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, Henry. 1999. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers; First Edition edition
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003) *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall, Financial Times
- Schein, Edgar. 1994. *Organisasjonskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.

- Schein, E. H. 1988. *Process Consultation Volume 1, Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company
- Sprenger, Reinhard K. 2004. *Trust: The best way to manage*. Cyan Communications
- Thagaard, T. 2002. *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thompson, Geir. 2011. *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Van de Ven, AH og M.S Poole. 1995. *Explaining Development and Change in Organizations*. Academy of Management Review.
- Werr, Andreas. 2012. Konsulenter i endringsarbeid – roller og bidrag. Artikkel i Magma, og
- Yukl. Gary. 2012. *Leadership in Organizations*. Pearsons Education Limited.

Oversikt figurer

Jacobsens konseptuelle modell	s12
Strategi E og O og kombinert.....	s15
Kotters åtte steg for vellykket endring.....	s19
Oversikt over intervjuobjekt.....	s27
Datamatrise intervju.....	s30

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentasjon

1. Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt den stillingen?
2. Hva var din rolle i omstillingsprosessen?

Innledning

1. Fortell kort om den omstillingsprosessen dere har vært gjennom
2. Hva var bakgrunnen for omstillingen?
3. På hvilken måte ble organisasjonen berørt av omstillingen?

Organisasjonskultur

1. Hvordan vil du beskrive deres organisasjonskultur? (-sterk og enhetlig kultur, ulike kulturer innad i de ulike avdelingene, uklar motstridende kultur)
2. Hvordan har omstillingsprosessen medvirket til endring i organisasjonskulturen?

Medvirkning

1. I hvilken grad hadde de ansatte mulighet til å medvirke og komme med innspill under prosessen?
2. Hvordan ble de ansatte involvert?

3. I hvilken grad ble de ansatte informert underveis i prosessen og på hvilken måte ble det gjort?

Relasjon til medarbeidere

1. Hvordan er relasjonen mellom ledelsen og de ansatte?
2. Har dette endret seg etter omstillingen?

Endringsstrategi

1. Hadde dere tilstrekkelig med tid til prosessen?
2. Hadde dere en god plan dere gikk ut i fra?
3. På hvilken måte ble konsulenten anvendt i prosessen? Hvordan kan samarbeidet mellom organisasjonen og konsulenten best beskrives
4. Hvordan ble det oppfattet i resten av organisasjonen at eksterne aktører ble benyttet i prosessen?
5. Var det noen klar rolleavklaring mellom konsulenter, ledelse og resten av organisasjonen?
6. Hva hadde konsulentene ansvar for og hva hadde ledelsen eller andre i organisasjonen ansvar for?

Motstand

1. Var de ansatte positivt innstilt til omstillingsprosessen?
2. Opplevde dere motstand til omstillingen?
3. Hva tror du i så fall var årsakene til motstanden?
4. Gjorde dere noe konkrete tiltak for å hindre motstanden?

Utfordringer

- 1. Hvilke konkrete utfordringer sto du som leder ovenfor i omstillingsprosessen?**

Suksess

- 1. Hvordan fungerer den nye rollefordelingen?**
- 2. Hvor godt fornøyd er du med måten prosessen ble gjennomført på?**
- 3. Sånn det ser ut per dags dato, vil du karakterisere omstillingen som vellykket?**

Vedlegg 2. Introduksjonsmail

Hei!

Jeg skal nå skrive en masteroppgave som avsluttende oppgave på Master i Public Administrations ved Høgskolen i Lillehammer. Denne skal leveres i midten av mai, og jeg er nå i oppstartsfasen av prosessen. Temaet for oppgaven står jeg fritt til å velge selv, innenfor organisasjon og ledelse. Jeg skrev bacheloroppgave om temaet endring og endringsledelse, og synes det kunne vært interessant å spinne videre på dette.

Ettersom jeg har forstått har dere gått gjennom en endring der dere omorganiserte store deler av organisasjonsstrukturen. Dette synes jeg hadde vært veldig interessant å se nærmere på, og jeg ser for meg en analyse eller evaluering av endringen, med forankring i teori som endringsledelse, suksesskriterier for vellykket endring, motstand mot endring, organisasjonskultur, kommunikasjon for å nevne noe.

For å gjøre det hele enda mer interessant ser jeg også for meg å eventuelt sammenligne deres omorganisering med en annen bedrift.

Om dette blir aktuelt trenger jeg tre-fire personer i ledergruppa som kan bidra med informasjon om omorganiseringen, og som jeg kan intervjuer på bakgrunn av målsetning for omorganiseringen og elementene i teorien nevnt over. Intervjuene med personer lokalisert i Trondheim vil i hovedsak bli på e-post og/eller telefon. Kanskje vil jeg også sende ut et spørreskjema til ansatte, dette kommer an på avgjørelser jeg tar i forhold til avgrensinger, jeg tenker først og fremst å ha fokus på ledelsen i prosessen.

Når dette er sagt så er jeg fleksibel på både tema og vinkling av problemstilling, og det som hadde vært mest interessant for meg er om dette kunne blitt en oppgave som dere kunne dratt nytte av i ettertid.

Mvh

Live Sæthersmoen

Vedlegg 3: Datamatrikse intervju

Intervjuobjekt	Presentasjon	Innledning	Kultur	Medvirkning	Relasjon	Strategi	Motstand	Utfordringer	Suksess
Intervjuobjekt 1	<p>1. Daglig leder</p> <p>2. Ansvar for å overbringe informasjon, historie og målsetting om/ for selskapet til konsulent som var innleid for å ivareta og foreslå ny struktur i selskapet.</p>	<p>1. Tidligere: org der det ble for mange oppg. på enkelte = venstrehandsarbeid. Prosessen gikk ut på å intervju ansatte i adm. og anleggsledelse. Avantas, vurderte svarene og bygde på bakgrunn en ny org. Der enkelte fikk nye og mer spesifikke oppgaver. Ikke mye støy rundt dette. Stillingsinstruks korrigerert og signert på nytt.</p> <p>2. For mange oppg. på enkelte. Org. Fungerte ikke i enkelte ledd/oppg.</p> <p>3. Nye stillinger. Omorg av. personalansvar for møntør. 1</p>	<p>1. Mest ulik kultur. Selskapet har ikke ulike avdelinger, så uklar kultur finner vi mellom enkeltpersoner</p> <p>2. Omorg. Ikke fått den innvirkning som forventet. → mangel på respekt for andre sine funksjoner og mangel på respekt for egne oppgaver. Positivt: opprettet ledergruppe med beslutningsmyndighet.</p>	<p>1. Stor grad gjennom intervju</p> <p>2. Intervju</p> <p>3. Ble informert i forkant hva som skulle skje. Alle ledere, adm og anleggsledere deltok i intervju. Admdir. ansvarlig for info.</p>	<p>1. God, nesten for god</p> <p>2. nei</p>	<p>1. Ja</p> <p>2. I utgangspunktet ja, men i ettertid ser vi at den ikke var bra nok</p>	<p>1. Meg forstått ingen negativitet, kun lit spenning</p> <p>2. nei</p>	<p>1. Utfordringene låg i planarbeidet med Avantas. Hvor skulle vi, hva var den beste org. modellen for selskapet?</p>	<p>1. Både bra og dårlig. Selv om roller og oppg. ble godt informert og beskrevet i nye stillingsbeskrivels er fungerer ikke alle roller. Skyldes størrelsen på selskapet og arb.mengden. Ser også at deler av ansvarsforholdet i selskapet ble feilplassert.</p> <p>2. Prosessen ble gjennomført på en god måte med innhold og tid</p> <p>3. Ja. Omorg. har på tross av enkelte feldisponeringer, gitt selskapet puff i riktig retning. Mer oversiktlig og synlige svakheter har kommet bedre frem. Tilpasninger i fremtiden vil bli lettere å håndtere. Vanskelig å få til</p>

		stilling fjernet							en super org: selskapet er både litt for lite og litt for stort i forhold til ansatte og omsetning. → ansvarsområdene og rollene blir litt for lite spesifikke i forhold til en strømlinje org.
Intervjuobjekt 2	<p>1. Administrasjonsleder</p> <p>2. Lite involvert, annet enn gjennom intervju</p>	<p>1. tidligere flat struktur, nå opprettet ledergruppe (4stk). I tillegg utskilt egen stilling som tilbudsansvarlig = prosjektledere er fristilt til å gjennomføre prosjekt.</p> <p>2. Admdir så et behov for å omstrukturere ledelsen. Bunnet i vekst i selskapet siste årene, behov for å spisse ansvarsområder til enkelte i adm.</p> <p>3. Ansatte under prosjektlederne ble i liten grad påvirket. For adm.ansatte ble ansvar omfordelt og nye stillinger</p>	<p>1. Orgkultur arvet fra siemens, mange ansatte fortid der. Merker forskjell knyttet til alder, de yngre prosjektlederne er mer tilpasset og oppdatert på krav og forutsetninger som ligger til grunn for daglig drift</p> <p>2. Liten grad</p>	<p>1. Stor grad. Alle adm.ansatte og anleggsledere hadde intervju med avantas, fikk foreslått nye funksjoner, ble tatt med på råd før effektivisering</p> <p>2. svar over</p> <p>3. Gikk ut info i forkant om at org skulle analyseres og at det kunne resultere i endringer. Underveis lite annet enn intervju. Etter ferdig analyse ble den gjennomgått med adm.ansatte.</p>	<p>1. Grei, men også ganske stor avstand. Skyldes rent geografisk spredning men også i involvering fra ledelsen. Etterlyses mer info, og komm. mellom leddene kan helt klart forbedres.</p> <p>2. Omstillingen hadde liten innvirkning</p>	<p>1. Ja, tror det. Var ikke hemmende</p> <p>2. Nja. Konsulenten fikk frie tøyler, planen var å følge de punktene han fant som virket fornuftige</p> <p>3. Konsulenten utarbeidet plan for gjennomføring og gjennomførte intervju og satte opp forslag til ny org</p> <p>4. positivt mottatt. Nøytral person med friske øyne bra for å vurdere hvordan ny org skulle være</p> <p>5. Ja. Rolleavklaring ble fastsatt i starten</p> <p>6. Ledelsen: kartlegge hva vi ønsket. Resten av org intervjuet. Konsulent: tidsplan</p>	<p>1. Ja, tror det. Va nok innforstått med at noe måtte skje</p> <p>2. Kan ikke erindre motstand</p> <p>3.</p> <p>4. De som ble berørt av endringen ble tatt med på råd, i tillegg forsøkt komm. ut til de ansatte.</p>	<p>1. var ikke leder i forkant av omstilling, ble det som et resultat.</p> <p>MEN resulterte i nye ansvarsområder og nye fagområder jeg måtte sette meg inn i. Delvis manglende komp. På området, delvis uklar ansvarsfordeling i ei periode</p>	<p>1. Ikke optimalt. Prosjektseffekten forsvant iom, at han som var det ble markeds/tilbudsleder. Dermed: ingen har ansvar for prosjektene.</p> <p>2. Selve prosessen var grei</p> <p>3. Nei, egentlig ikke. I teorien skal det kanskje fungere som det opprinnelig var satt opp, men i praksis ble det ikke resultat som ønsket.</p>

		opprettet				og gjennomføring, samt legge frem et forslag til løsning til ny org.			
Intervjuobjekt 3	<p>1. Økonomiansvarlig</p> <p>2. Ingen direkte rolle, samtalepartner for de ansvarlige i starten av prosessen. Men hadde ikke noe direkte med omstillingen å gjøre</p>	<p>1. Fra et gründerelskap uten en særlig struktur, til å få ansatte med definerte ansvars- og arbeidsoppgaver.</p> <p>2. Ny-opplastet selskap ferdig med gründerfasen og vokse videre. Så behovet for å gjøre noe med organiseringa. Først: om å gjøre å få jobben gjort, hvem og hvordan ikke så viktig. Måtte derfor gjøre noe for å strukturere</p>	<p>1. I starten, alle dro i samme retning. Dette var noe vi skulle få til sammen. Etter hvert som selskapet har blitt eldre har det blitt mindre av dette. Føler heller ikke omstillingen har fått dette tilbake på rett spor.</p> <p>2. Føler dessverre at denne fortsatt er motstridende, da folk i like stor grad som tidligere jobber mer "hver for seg" enn for selskapet.</p>	<p>1. Alle i ledelsen, samt anleggslederne ble intervjuet i forkant av endringen, som gjorde at alle fikk mulighet til å si hva de mente. Det samme ble gjort etter at forslaget til ny organisasjonsplan ble lagt frem.</p> <p>2. Jeg mener de ansatte har fått god mulighet til å påvirke endringen, da alle ble tatt med på råd før noe ble</p>	<p>1. Jeg mener denne stort sett er god. Utfordringen er at vi sjelden snakkes ansikt til ansikt, da de ansatte jobber ute på anlegg. Kommunikasjonen foregår derfor stort sett på telefon og mail. Vi prøver å være gode på å sende fellesinfo, slik at alle ansatte, uavhengig av arbeidssted, føler de er oppdatert.</p> <p>2. Ingen endring</p>	<p>1. Ja, god tid. Vi hadde over tre år med erfaring, som gjorde at beslutningen som ble tatt burde være gjort på et solid grunnlag.</p> <p>2. Planen var i og for seg god, problemet er at det kun ble "gjenbruk" av personell. Selv om man får en ny hatt, er det ikke dermed sagt at man passer.</p> <p>3. hele jobben med å se på strukturen ble satt</p>	<p>1. Alle i ledelsen var positive til å strukturere selskapet på en ny måte.</p> <p>2. Motstanden kom etter hvert, da folk skjønte at de rollene de hadde fått kanskje ikke passet så godt som man skulle tro.</p> <p>3. Nye, vanskelige(?) arbeidsoppgaver, uten tilstrekkelig opplæring?</p> <p>4. I ettertid, for</p>	<p>1. Nye arbeidsoppgaver og nye rapporteringsrutiner.</p>	<p>1. Middels. Der det fungerer det godt, der det ikke fungerer, fungerer det ikke i det hele tatt.</p> <p>2. Prosessen var godt gjennomført</p> <p>3. Prosessen var bra, resultatet etter 1,5 år er ikke vellykket</p>

		<p>hverdagen og arbeidsoppgavene på en annen måte.</p> <p>3. Ledelsen opplevde største endringene, fleste fikk nye ansvarsområder, i tillegg til det de hadde hatt fra før. Dette for å prøve å fylle de hullene vi hadde opplevd i startfasen av selskapet. Flere merket nok dette, om det gikk direkte ut over organisasjonen, tror jeg ikke.</p>		<p>iverksatt.</p> <p>3. Lite informasjon underveis. Både om fremgang og om hvilke endringer som skal gjennomføres.</p>		<p>bort til han. Hans prosjekt nærmest. Var det noen måte vi kunne gjøre ting annerledes på for at vi kan funke bedre. Samarbeid: lite samarbeid, han hadde kontakt med de fleste, og intervju alle i ledelsen. Asbjørn mye prat med han, men det var etter han var ferdig med intervju.</p> <p>4. Bra at det skulle komme en ekstern type, nødvendig med en med nøytrale beiler som prata med alle på same nivå alle fikk mulighet til å forklare seg.</p> <p>5. egentlig ikke noe rolleavklaring, var hans prosjekt så vi gjorde ikke noe anna en å legge til rette for et best mulig resultat. Så han fikk snakka med 10-12 stk – han snakka også med styret!</p>	lite		
--	--	---	--	--	--	--	------	--	--

Intervjuobjekt 4	<p>1. Styreleder</p> <p>2. Initiativtaker til at det skulle gjøres en endring</p>	<p>1. Avdekke hvilke funksjoner som trengs og hvem som skal fylle funksjonene</p> <p>2. Starta som et gründerelskap, og ettersom vi vokste måtte det til en mye tydeligere ledergruppe</p> <p>3. Konsulenten intervju ansatte (ledelsen, insapparatet) for å danne et bilde av hvordan en ledelsen skulle se ut</p>	<p>1. Litt for lite samarbeid mellom de ulike prosjektene. Og for lite samarbeid på tvers</p> <p>2. Ikke fått den effekten som vi håpet</p>	<p>1. De ansatte ble egentlig ikke påvirket av endringen i det hele tatt</p> <p>2. Informasjon om at det var en prosess på gang. Selskap som var hyra inn</p> <p>3. Ikke delaktig i dette</p>	<p>1. For lite samspill</p> <p>2. Nei</p>	<p>1. Ja, god nok tid</p> <p>2. Ja</p> <p>3. Konsulenten oppdrag å levere en rapport</p> <p>4. Nødvendig og nyttig</p> <p>5. Kanskje rolleavklaring ble for dårlig, vertfall mellom konsulent og daglig leder</p> <p>6. Konsulent: fulle ansvaret for rapporten, men alle i ledelsen ble intervjuet av konsulent</p>	<p>1. Forståelse for at en endring var nødvendig blant alle.</p> <p>2. Ikke noen kjent motstand</p> <p>3.</p> <p>4. Var godt informert i forkant, så alle hadde felles forståelse. Tok tyrene ved hornene</p>	<p>1. Ingen, var kun initiativtaker til endring</p>	<p>1. Ikke optimalt etter det som var intensjonen. Ledergruppa fungerer ikke på den måten som var meninga</p> <p>2. Ganske bra, konsulenten gjorde en bra jobb</p> <p>3. Delvis. Riktig å få etablert en tydelig ledergruppa, men bruken av ledergruppa og gjennomføringen av ledermøter har ikke vært optimal.</p>
-------------------------	---	--	---	---	---	--	---	---	---

Vedlegg 4. Datamatrixe Spørreskjema

Respondent	Tema 1 Hvor lenge har du jobbet i bedriften?	Tema 2 Behov for omorganisering	Tema 3 Informasjon	Tema 4 Medvirkning	Tema 5 Fornøyd med rollen	Tema 6 Hvordan synes du det fungerer med ny rollefordeling	Tema 7 Org. kultur	Tema 8 Suksess	Tema 9 Tilleggskommentar
Respondent 1	4 år	1. Enig 2. Verken eller 3. Uenig 4. Uenig	1. Verken eller 2. Uenig 3. Uenig 4. Enig 5. Verken eller	1. Uenig 2. Verken eller 3. Uenig 4. Uenig	1. Ja	1. Fungerer pr dd ok, men nye endringer i ledelsen vil bidra til sterk forbedring av daglige virke. Nå mer synliggjort hva som er ansvarsområder til enkelte, men fremdeles oppg. Og ansvar som ligger løst i luften – blir avklart underveis. Kommende endring i ledelse vil ta tak i dette → rød tråd hvordan bedriften skal styres og drives	1. Verken eller 2. Enig 3. Uenig 4. Enig	1. Enig 2. Uenig 3. Enig	Endringene som er gjort er bra, med tanke på mer synlig ansvarsområder, ansvar fordelt deretter. Fremdeles ting som må bli bedre, men bedrift i utvikl til det bedre

Respondent 2	2,5 år	1. Enig 2. Enig 3. Enig 4. Enig	1. Enig 2. Svært enig 3. Enig 4. Enig 5. Enig	1. Enig 2. Enig 3. Enig 4. Enig	Ja	Fungerer bra	1. Enig 2. Enig 3. Uenig 4. Svært enig	1. Enig 2. Enig 3. Enig	Fungerer bra som det er i dag
Respondent 3	5 år	1. Uenig 2. Verken eller 3. Enig 4. Uenig	1. Uenig 2. Uenig 3. Verken eller 4. Uenig 5. Uenig	1. Uenig 2. Uenig 3. Uenig 4. Uenig	Nei	Ikke fungert optimalt	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Enig	1. Verken eller 2. Enig 3. Verken eller	Mangler forståelse av hvilken strategi vi har
Respondent 4	1, 5 år	1. Svært enig 2. Svært enig 3. Enig 4. Enig	1. Enig 2. Enig 3. Enig 4. Svært enig 5. Svært enig	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Verken eller	Ja		1. Verken eller 2. Enig 3. Uenig 4. Svært enig	1. Verken eller 2. Verken eller 3. enig	

Respondent 5	4 år	1. Svært enig 2. Svært enig 3. Verken eller 4. Enig	1. Enig 2. Verken eller 3. Enig 4. Verken eller 5. Verken eller	1. Svært uenig 2. Uenig 3. Svært uenig 4. Svært uenig	Ja	Ingen mening	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Enig	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Enig	
Respondent 6	4 år	1. Svært enig 2. Svært enig 3. Enig 4. Enig	1. Enig 2. Enig 3. Enig 4. Enig 5. Enig	1. Svært enig 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Svært enig	Ja	Dette fungerer bra	1. Svært enig 2. Verken eller 3. Uenig 4. Svært enig	1. Enig 2. Verken eller 3. Svært enig	ok
Respondent 7	5 år	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Verken eller	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Verken eller 5. Verken eller	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Verken eller	Ja	Bra	1. Uenig 2. Enig 3. Uenig 4. Enig	1. Enig 2. Uenig 3. Enig	Var ikke klar over at vi hadde omorganisert oss
Respondent 8	4 år	1. Enig 2. Enig 3. Verken eller 4. Enig	1. Enig 2. Enig 3. Verken eller 4. Verken eller 5. Enig	1. Verken eller 2. Enig 3. Verken eller 4. Verken eller	Ja	Bra	1. Enig 2. Verken eller 3. Enig 4. Enig	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Enig	Ingen kommentar

Respondent 9	4 år	1. Enig 2. Svært enig 3. Enig 4. Verken eller	1. Enig 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Svært enig 5. Enig	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Enig 4. Verken eller	Ja	Fungerer bra, men fortsatt mye å hente	1. Uenig 2. Enig 3. Uenig 4. Enig	1. Verken eller 2. Uenig 3. Enig	Ellers takk
Respondent 10	3 år	1. Svært enig 2. Enig 3. Enig 4. Verken eller	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Verken eller 4. Verken eller 5. Enig	1. Verken eller 2. Enig 3. Verken eller 4. Verken eller	Ja	ok	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Uenig 4. Enig	1. Verken eller 2. Verken eller 3. Enig	.