

Valderhaug, Natalie Uddal
Rostad, Maiken
Øyen, Tor Olav

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Bacheloroppgave i Prosjektledelse

Utleveringsdato:

05.01.2015

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI Trondheim

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket”

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	III
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 INTERSPORT	2
1.3 G-MAX.....	2
1.4 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	3
2.0 MODELL, METODER OG INFORMASJONSINNHEMTING.....	5
2.1 HOVEDMODELL.....	5
2.2 GRUPPEARBEIDET	6
2.3 INNSAMLING AV INFORMASJON.....	6
2.4 KRITIKK AV METODE	8
3.0 HOVEDKAPITTEL.....	10
3.1 MÅL FOR ENDRING:.....	13
3.2 LEDELSENS ROLLE.....	18
3.3 ENDRINGENS INNHOLD	23
3.4 PLANLEGGING	28
3.5 Å SKAPE MOTIVASJON FOR ENDRING	33
3.6 BRUK AV KONSULENTER	37
4.0 KONKLUSJON.....	40
5.0 LITTERATURLISTE	43

Sammendrag

Det å gjennomføre et endringsprosjekt er en vanskelig oppgave. Under et slikt prosjekt er det mange faktorer som må korreleres. Dette er avgjørende for suksess. Vår oppgave handler om hvilken strategi en kan benytte seg av i et endringsprosjekt. Vi har med dette sett på prosjektet G-Max Lade, avviklet høsten 2014. Gjennom oppgaven har vi sett på hvordan samspillet mellom ledelsen og de ansatte har vært og hvilke effekter de forskjellige tiltakene har hatt. For å besvare oppgaven, stilte vi oss denne avgrensede problemstillingen:

“Hvilken endringsstrategi har G-Max benyttet seg av og hvordan ble den anvendt?”

Som modell har vi definert vårt eget oppsett for å strukturere oppgaven. Dette med bakgrunn for vår valgte teori innenfor endringsstrategi.

Med denne oppgaven har vi hatt som mål å skrive en konkret og utdypende analyse av hvordan man kan benytte endringsstrategiene og anvende disse på en effektiv måte. Vi har benyttet oss av en kvalitativ analyse hvor vi gjennomførte åtte dybdeintervjuer av de ulike ansatte hos G-Max Lade. Vi lagde en intervjuguide som vi benyttet i samtlige intervjuer. I de to gruppene vi intervjuet, ansatte og ledelsen, så vi i etterkant at en noe differensiert intervjuguide kunne gitt oss mer nøyaktige svar. Vi har også funnet relevant teori, hvor blant annet vår hovedbok skrevet av Dag Ingvar Jacobsen (2012), med hans teori om Strategi E (økonomisk) og Strategi O (organisatorisk). Her har vi også supplert med annen teori der vi har sett det relevant.

Etter drøftelsen av vår sekundær- og primærdata har vi funnet at prosjektet var basert på økonomisk vinning for toppledelsen. Det har blitt gitt minimalt fokus på menneskene i bedriften og maksimalt fokus på økonomien. I motsetning tilt tidligere, da det var maksimalt fokus på de ansatte og kundene. Dette kan vi se spesielt godt ut i fra de ansattes respons på intervjuene, samt at teorien er med på å bekrefte dette.

1.0 INNLEDNING

I forbindelse med vårt siste semester og vår avsluttende bachelor hos BI skriver vi en bacheloroppgave i fordypningsfaget Prosjektledelse. Innledningsvis skal vi belyse bakgrunn for valg av tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål. Samtidig presenteres valgt prosjekt med bedriften G-Max Lade, tidligere Intersport Lade.

1.1 Bakgrunn

Vi er tre studenter fra markedsføring- og økonomistudiet til BI som i høst valgte Prosjektledelse som fordypningsfag. Grunnen til at vi valgte å samarbeide på tvers av linjene var kombinasjonen av ulik kunnskap og ulike synsvinkler. Dette anser vi som en fordel for å få en bedre kvalitet på oppgaven. Det er tydelig for oss at en bacheloroppgave har kriteriene som faglitteraturen beskriver for et prosjekt. Den er avgrenset i tid, tverrfaglig, unik, begrenset tilgang til ressurser og tydelige mål. (Andersen et. al. 2009, 15)

Vi bestemte oss relativt tidlig for å skrive om prosjektet angående endringen fra Intersport Gigant Lade til G-Max Lade. Videre i teksten vil G-Max Lade refereres til som G-Max, og Intersport Lade som Intersport. I 2014 ble det gjennomført et prosjekt for omstrukturering av butikken Intersport til varehuset G-Max. De fleste fra personalet til Intersport ble med gjennom prosjektet og fortsatte i arbeid hos G-Max da butikken var ferdigstilt i oktober 2014.

Det vises i følge Andersen, Grude og Haug (2009) at prosjektet for G-Max oppfyller alle kriteriene som gjør dette til et prosjekt. De hadde også en prosjektleder, milepælplaner og mandater. Samtlige i studentgruppen har vært innom både Intersport og nå G-Max, i tillegg er en av gruppemedlemmene ansatt hos bedriften og var med under prosjektgjennomføringen.

I slike omstruktureringsfaser som hos G-Max er endring og effektivisering av person-, organisasjon- og systemutvikling viktig for å kunne realisere gevinstene. I følge boken til Andersen, Grude og Haug (2009) presenteres det slik:

Ved innføringen må det alltid være en ledsaget plan for utviklingen både av de berørte personene og ansvarsmyndighetene i organisasjonen for bruk av systemet for at virksomheten skal få de ønskede resultatene. Slik kan man unngå negative virkninger for mennesker og organisasjonen. (Andersen et. al. 2009, 11)

På bakgrunn av dette ønsker vi å kartlegge endringsledelsen samt utvikling av ulike faktorer i bedriften og hvordan disse ble anvendt i prosjektet. Vi vil også drøfte eventuelle forbedringsmuligheter.

1.2 Intersport

Intersport ble etablert i 1968 og finnes i dag i 42 land med 5300 butikker. I Norge drives kjeden av Gresvig AS og omsetter årlig for rundt 75 mrd. kroner. Den første store sportsbutikken, Intersport Gigant i Trondheim, kom i 2002 til Lade Arena med sine 2900 kvadratmeter, og var den største Intersport-butikken i landet (Lynum 2009). De er en av Norges største sportskjeder med 100 butikker og har en markedsandel på 12%. Hovedkontoret ligger på Helsfyr i Oslo med sentrallager i Askim.

Intersport som kjede prioriterer faglig rådgivning, og ønsker at deres kunder skal få fagmessig og personlig service i butikkene. De har en bred kundegruppe, men henvender seg spesielt til aktive mennesker som stiller ekstra krav til det utstyret de bruker (Hugin 2015). På deres internettside finner man faglig informasjon, inspirasjon til trening og mosjon, relevante sportsartikler og kjedens nasjonale kampanjer (Intersport 2015).

1.3 G-Max

G-Max ble etablert i 2010 under Gresvig, som deres satsingsområde i stormarkedet. Her prioriteres et stort utvalg til lave priser. Derfor defineres G-Max som et varehus og lokalene skal i utgangspunktet være mellom 3000 og 5000kvm. G-Max skal være et landsdekkende konsept med en fastsatt struktur. Utvalget skal dekke alle interesser, aldersgrupper og tilbyr kvalitetsutstyr til nyetablerte familier som vil investere i sportsutstyr til en rimelig pris.

G-Max er en del av Norges største innkjøpssystem av sportsartikler. Varehuset er oversiktlig organisert og ansatte har sine egne fagfelt slik at kunden får service

med nødvendig og relevant kompetanse. Man er ansatt i hver sin avdeling som internt ansees som en egen butikk i varehuset. Dette for å spisse kompetansen på hver avdeling. Avdelingene er delt inn i sport/fottøy, tekstil, ski/sykkel og friluft, hvor det er fysiske skiller mellom hver avdeling som fører kunden gjennom alle avdelingene. G-Max kombinerer det beste fra to verdener: stormarkedenes vareutvalg med lave priser, og faghandelens kompetanse. (G-Sport 2015)

1.4 Tema og problemstilling

1.4.1 Tema

Prosjektet fokuserte hovedsakelig på omstrukturering av butikk. Når man skal gjennomføre et prosjekt hvor en butikk endres til en annen, med lik lokasjon og de samme ansatte, men ulik struktur og ulike systemer, er det flere faktorer som må styres for at prosjektet skal lykkes. Vi ønsker derfor hovedsakelig å se nærmere på hvordan omstruktureringen ble styrt.

1.4.2 Problemstilling

Siden vi vil se på endringen i en bedrift med fokus på både ansatte og organisasjonen har vi valgt å følge strategiene for endringsledelse samt se på utvikling av personell, organisasjon og system. Vår problemstilling ble da:

“Hvilket fokus får endringsledelse og utvikling i G-Max sine prosjekter?”

Vårt valg av problemstilling anser vi som meget viktig og aktuelt for vårt tema. Her vil vi drøfte faktorene på best mulig måte både for hvordan det var før, underveis og etter prosjektet.

1.4.3 Avgrenset problemstilling

Siden vi skal fokusere på det ene prosjektet til Gresvig på Lade må vi avgrense problemstillingen. Dette for å se hvordan akkurat dette prosjektet isolert sett ble gjennomført og med hvilken strategi som ble benyttet. Med utgangspunkt i dette ble vår avgrensede problemstilling:

“Hvilken endringsstrategi har G-Max benyttet seg av og hvordan ble den anvendt?”

1.4.4 Produktmål

Resultatet av den ferdigstilte bacheloroppgaven vil være å sitte igjen med ny kunnskap og nye erfaringer. Vi ønsker at prosjektleder i dette prosjektet skal dra nytte av oppgaven, ved å skrive en analysert rapport om endringsledelse i prosjektet, for vår egen og prosjektleders læring.

1.5 Oppgavens struktur

Innholdet i oppgaven presenteres i fire kapitler. Oppgavens hovedkapittel vil hovedsakelig inneholde endringsledelsens strategier med seks tema samt suppleres med annen teori. I metodekapittelet vil vi ta for oss hovedmodellen som oppgaven fokuserer på, metoder som vil bli brukt for innhenting av data, primær- og sekundærdata og kritikk til dette. I tredje del vil primær- og sekundærdata drøftes opp mot hovedmodellen som vi trinnvis vil gå igjennom for prosjektet. Til slutt gir vi en endelig konklusjon med anbefalinger til analysen.

2.0 MODELL, METODER OG INFORMASJONSINNHEITING

2.1 Hovedmodell

Som tidligere nevnt har vi valgt å bruke endringsledelse som hovedmodell for vår oppgave. Dette er en modell som bygger på endringene i et prosjekt, og har stort fokus på hvordan ledelsen bidrar gjennom denne endringen. Her har vi to strategier som vi har hentet fra Dag Ingvar Jacobsens (2012) bok *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Strategi E som handler om økonomi og Strategi O som fokuserer på menneskene i organisasjonen. Under de to strategiene har vi seks tema: “mål for endring”, “den formelle ledelsens rolle”, “endringens innhold”, “planlegging”, “å skape motivasjon for endring” og “bruk av konsulenter”. Temaene har forskjellige betydninger for hvilken strategi som benyttes. I Strategi E er det i hovedsak en liten gruppe mennesker, som regel toppledelsen, som utarbeider en idé om at det foreligger et endringsbehov. Strategi O omhandler mer en utvikling enn en direkte endring som en kontinuerlig prosess. (Jacobsen 2012)



Underveis trekker vi inn person-, organisasjon- og systemutvikling som et supplement for strategiene. Dette for å underbygge strategiene i et endringsprosjekt. I et organisasjonsutviklingsprosjekt er det viktig å gi oppmerksomhet til person-, og systemutviklingen. (Npm 2015) Vårt prosjekt handler akkurat om dette, omstruktureringen fra butikk til varehus. Her er det derfor minst like viktig å se på utvikling av det nye systemet, som at de ansatte blir tatt hensyn til og får den kunnskapen de trenger.

2.2 Gruppearbeidet

Vi startet med oppgaven i januar, og utviklet først en milepælplan med ansvarskart for vårt videre arbeid. For å benytte hverandres ressurser optimalt så vi viktigheten av å vite hverandres sterke og svake sider. De dagene vi møttes og arbeidet sammen fordelte vi arbeidsoppgaver som hver enkelt skulle gjøre, deretter tok vi en gjennomgang av oppgavene i gruppen hvor vi drøftet og satt det sammen til et utkast. På denne måten fikk alle lik arbeidsmengde og gitt egne innspill.

Ved å bruke det sosiale mediet Facebook som plattform, har vi delt våre arbeidsoppgaver og beskjeder dersom noe oppstod. For innhenting av referanser benyttet vi ulike databaser og organiserte de gjennom Endnote. Vi brukte også Google dokument til å skrive i slik at alle hadde oversikt over hva som ble gjort. Gruppen var gjensidig enig om vårt mål for hva vi ønsket å få ut av gruppearbeidet og oppgaven.

2.3 Innsamling av informasjon

2.3.1 Primærdata

Det ble benyttet dybdeintervju som kvalitativ metode for innhenting av vår primærdata for å hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Vi gjennomførte åtte intervjuer med et utvalg av ansatte fra ulike avdelinger, stillinger og autoritet. Nøkkelpersonene vi intervjuet var fem ansatte, en avdelingsleder, en assisterende varehussjef og prosjektlederen. Videre i oppgaven vil vi referere til de intervjuede ansatte som ansatte, og avdelingsleder, varehussjef og prosjektleder som ledelsen.

I forkant utviklet vi en intervjuguide basert på vår hovedmodell Strategi E og Strategi O. Her brukte vi de seks temaene som emner, med relevante spørsmål

som kan tolkes gjennom begge strategiene. Dette for å kunne få et bedre samsvar mellom primærdataene og sekundærdataene i drøftingskapittelet. Intervjuene ble gjennomført i tidlig fase noe som ga oss god tid til å gå gjennom primærdataene etter endt intervju før drøftingen. Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuene, for at alle respondentene skulle stille likt i forhold til tolkningen av spørsmålene.

Siden et av gruppemedlemmene er ansatt hos G-Max, valgte vi de to andre medlemmene til å styre intervjuene. Den ene stilte spørsmål, mens den andre noterte og observerte. Grunnen til å utelukke tredjemann var for å skape en mer nøytral tilbakemelding fra respondentene, uten noen påvirkning fra tredjemanns synsvinkel.

Vi gjennomførte intervjuene på et lukket kontor i G-Max sine lokaler. Her var respondentene i kjente omgivelser og samtidig uten forstyrrelser. De vi valgte å intervjuer ble forespurt noen uker i forveien. Som første fase i intervjuguiden satte vi opp tid til å fortelle litt om oss selv og hva oppgaven handlet om. Vi informerte om at det ville bli tatt notater underveis, og gjort opptak med diktafon. Disse lydopptakene og notatene ble brukt frem til vi var ferdig med råmaterialet og analysene, før alt ble slettet og materialet forble anonymt.

Intervjuprosessen startet med godkjenning av opptak og spørsmål om stillingsbeskrivelse og ansettelsesforhold. Videre gikk vi stegvis gjennom spørsmålene til Strategi E og Strategi O. Dette ble 30 spørsmål og i tillegg kom oppfølgingsspørsmål og oppklaringer der vi så det nødvendig. Den samme intervjuguiden ble benyttet i alle intervjuene for å kunne sammenlikne svarene best mulig. I tilfeller der spørsmålet ble mindre relevant, stilte vi tilpassede oppfølgingsspørsmål, og det ble vektlagt at spørsmålene ikke skulle ende i ja/nei svar.

2.3.2 Sekundærdata

I forbindelse med oppgaven har vi hatt behov for informasjon fra litteratur, bøker og artikler fra ulike plattformer. Vi har benyttet BI sin nettbaserte bibliotekjeneste Oria, hvor vi har søkt oss gjennom flere databaser og E-tidsskrifter. Resultatet av dette ga oss det teoretiske grunnlaget for det videre

arbeidet med oppgaven. Ord som “utvikling”, “endring”, “organisasjonsutvikling”, “personutvikling” og “endringsledelse” var noe av det vi søkte på. Gjennom disse søkene ga “endringsledelse” oss nærmere 400 treff i bibliotekjtenesten Oria. Av disse var det få som faktisk handlet om endringsledelse på generell basis. Etter en del forsøk med ulike søkeord brukte vi etter hvert fraser som ”Organisasjonsutvikling AND endringsledelse”, ”Personutvikling AND omstrukturering” og tilsvarende benevnelser. Dette ga oss treff og vi kunne begynne å lese på litteraturen for å finne de mest relevante for oss. Vi fant etterhvert noen bøker som inneholdt temaer som endringsledelse, person-, system-, og organisasjonsutvikling, blant annet boken med vår hovedmodell *Organisasjonsendringer og endringsledelse* av Dag Ingvar Jacobsen (2012).

For å få et teoretisk grunnlag rundt personutvikling brukte vi i hovedsak to bøker: Peter M. Senge (2004) *Den femte disiplin* og Bert Sectors (2010) *Implementing Organizational Change: theory into practice*. For temaet systemutvikling, som vi fra starten har valgt å sette mindre fokus på, har vi brukt teori fra boken til Jonas Söderström (2013) *Jævla drittssystem*. For temaet organisasjonsutvikling, som er noe av det vi har satt mer fokus på, samt Strategi O, brukte vi bøkene til Roger Klev (2009) *Forandring som praksis – endringsledelse gjennom læring og utvikling*, Svein Arne Jessen (2005) *Mer effektivt prosjektarbeid* og hans tidligere engelske utgave *Business by projects* (2002). I tillegg til denne litteraturen har vi også brukt Andersen, Grude og Haug (2009) sin bok *Målrettet prosjektstyring* samt et avsnitt fra Kaufmann og Kaufmann (2009) sin bok om *Psykologi i organisasjon og ledelse*.

2.4 Kritikk av metode

Under innhenting av primærdata fokuserte vi på å ivareta både reliabiliteten og validiteten. Kvale og Brinkman (2009) forklarer betydningen av begrepene:

Validitetsbegrepet i intervjuforskning brukes ord som i det vanskelige språket “pålitelighet” og “gyldighet”. Reliabiliteten har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Dette har å gjøre med om intervjupersonen ville endre sine svar i intervju med en annen forsker. (Kvale og Brinkmann 2009, 250).

Siden vi intervjuet så mange som syv av førti ansatte (i tillegg til prosjektleder) kan vi si at primærdataene vår er valide. Når det gjelder reliabiliteten kan vi stille spørsmål til om svarene fra respondentene hadde vært annerledes og mer ærlige om tredjemann, som er kjent med respondentene, var tilstede eller ikke.

Når intervjuene ble gjennomført tenkte vi selv over våre roller, og hvordan vi kunne påvirke dataene minst mulig. Alle respondentene fikk de samme spørsmålene slik at analysen kunne bli gjort på likt grunnlag, men vi så i etterkant at oppfølgingsspørsmålene burde vært noe mer gjennomtenkt. Vi fikk likevel forklart til hver enkelt på en god måte hvis de var usikre på noen av spørsmålene. Vi fikk på kort varsel gjennomført et intervju med prosjektleder, i håp om å få mer og tydeligere innsikt i prosjektgjennomføringen da assisterende varehussjef var nyansatt i G-Max, noe som ga oss noen ufullstendige besvarelser. Siden vi ikke hadde laget en egen intervjuguide til intervjuet med prosjektlederen, prøvde vi å stille mer målrettede spørsmål om prosjektprosessen og oppfølgingsspørsmål etter hvert som prosjektleder fortalte om prosjektet.

Vi vil også presisere at dette ikke er en fullverdig vitenskapelig oppgave, men et forsøk på å svare på den avgrensede problemstillingen vår og gi antydninger om endringsledelsen i prosjektet.

3.0 Hovedkapittel



Det kan være vanskelig å finne fellestrekk mellom prosjekter, da det er forskjellige endringsprosesser som gjennomføres. For å forenkle dette kan det deles inn i to grunnleggende endringsstrategier, som vi skal gå nærmere inn på. Den ene strategien handler om det økonomiske perspektivet og kalles Strategi E (economic). Denne beskrives som følger:

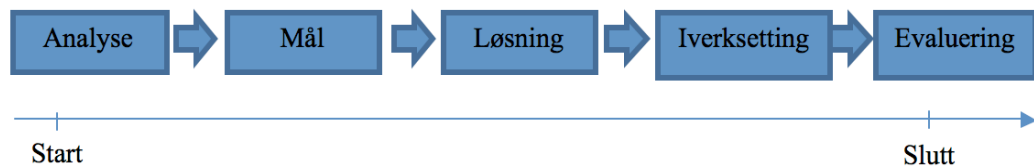
Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med hjelp av eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk. (Jacobsen 2012, 152)

Den andre strategien kalles Strategi O (organization), og tar for seg organisasjonens perspektiv.

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. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er en utstrakt grad av deltakelse, og

man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og er mindre planlagt og programmatisk. (Jacobsen 2012, 153)

Strategi E gjelder en liten gruppe mennesker, det er vanligvis toppledelsen som utarbeider en idé om at det foreligger et endringsbehov. De finner løsninger på eventuelle problemer eller utfordringer organisasjonen står ovenfor. Deretter informeres og implementeres løsningene i organisasjonen. Endringen er en grunnleggende rasjonell prosess der det settes spesifikke mål. Deretter vurderes alternative løsninger, valg av den beste løsningen og iverksetting. Prosessen legges opp relativt klart i forkant før endringen iverksettes, samtidig som endringen har en klar start og slutt.



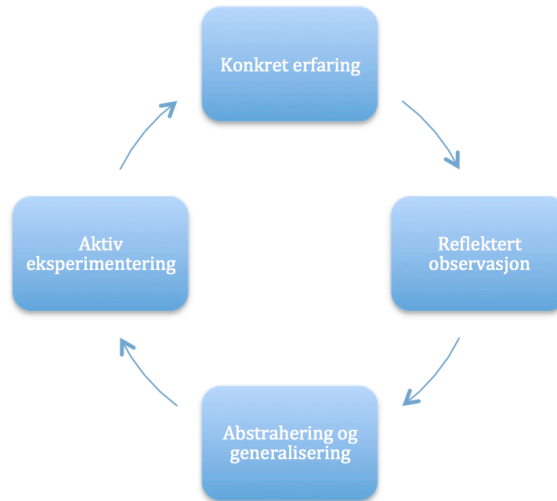
(Jacobsen 2012, 154)

I Strategi E kan det også være et flytende og overlappende skille mellom analyse, målsetning og utvikling av løsningene. Dette er aktiviteter som finner sted før iverksettingen. Endringsprosessen kan dermed i stor grad ses på som et prosjekt, og defineres som en tidsavgrenset aktivitet.

For Strategi O snakker man om en utvikling, oftere enn en endring. Samtidig er også denne strategien rasjonell, ved at man analyserer et problem, setter seg mål og iverksetter løsninger på problemene. Strategi O anvender altså endring som en kontinuerlig prosess som går over lengre tid. Det foretas ingen fullstendig analyse av problemer og utvikling av løsninger. Det legges mer vekt på usikkerhet, og det er her vanskelig å kartlegge hva problemet består av, og hva som er riktig løsning. I situasjoner preget av usikkerhet og tvetydighet blir det desto viktigere å eksperimentere, og lage systemer som sikrer at man kan lære av sine eksperimenter.

I motsetning til Jacobsens (2012) endringsstrategier har Jessen (2005) utviklet en teori om organisasjonsutviklingens ytre og indre endringsfaktorer. Denne teorien

bygger på de ytre faktorene som genereres i en organisasjons omgivelser, og som en selv har liten eller ingen kontroll over. Mens de indre endringsfaktorene er generert internt i organisasjonen gjennom sin virkemåte og sin kultur. De indre faktorene er langt mer påvirkelige, selv om også de ytre spiller en stor rolle for frihetsgraden organisasjonen kan få internt.



(Jacobsen 2012, 166)

Organisasjonsutvikling (OU) er en tidlig forløper for en metodisk endring. Denne vil endre en organisasjon i ønsket retning gjennom en personorientert intern utviklings- og læringsprosess. Målet med prosessen vil være å få organisasjonen til å fungere bedre, både internt og i forhold til omgivelsene, for å gjøre den mer tilpasningsdyktig til utvikling. Dette kan sees i sammenheng med Jacobsens teori om organisasjonsstrategi som er en planlagt prosess som styres av toppledelsen og som bør omfatte hele organisasjonen. Den blir på mange måter en kompleks utviklingsstrategi som berører både organisasjonsstrukturen og holdningene de ansatte forfekter (Jessen 2005).

Ved hjelp av de indre og ytre faktorene har det de siste årene blitt utviklet flere metoder for raskt å kunne tilpasse seg de ytre krav og forutsetninger som er endret. Mange av metodene har sitt grunnlag fra adferdsforskning, og har fått mange likhetstrekk med prosjektorientert virksomhet. I Jessens (2002) andre bok *Business by Projects* beskriver han konsekvensen av de indre og ytre faktorene som handler om mer enn å endre organisasjonskartet og teknologien når det kommer til organisatorisk endring. I realiteten er det menneskers atferd som må endres, og at ledere bør utvikle en organisasjon med et system som kan måle

tilfredsstillelsen til de ansatte, med en disiplin som samtidig er rask, fleksibel og tilpasningsdyktig. Den skal stimulere til innovasjon og etterretning.

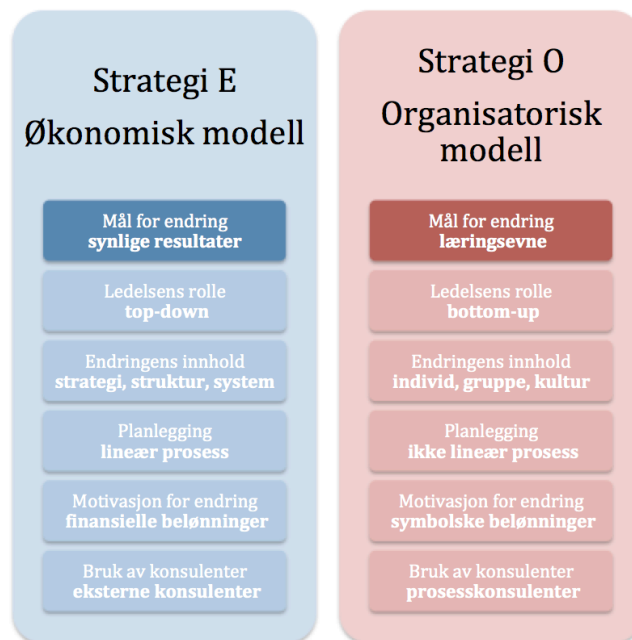
3.1 Mål for endring:

3.1.1 Sekundærdata

Når det kommer til temaet “mål for endring” legger Strategi E vekt på synlige resultater, mens Strategi O fokuserer på læringsevne. Målsetningen for Strategi E blir derfor de tallmessige resultatene som endringen medfører. For en organisasjon som opererer i et større marked, vil det viktigste resultatet av

endringen være en forbedring i avkastning på egenkapitalen. Strategi O kan i motsetning sees på som en antitese eller en kritikk av Strategi E sitt fokus på organisasjonens økonomiske resultater. Organisasjoner bør betraktes som levende organismer i utvikling, ikke en maskin som kan designes og re-designes for å møte nye utfordringer. Både organisasjoner og omgivelser er i stadig endring, og et forsøk på å tvinge gjennom en enhetlig endring vil bare føre til at løsningen man vil iverksette er ”gammeldags” når den er blitt gjennomført. Målet her blir å sette organisasjoner i stand til å gjøre kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringen i omgivelsene, noe som kan oppnås gjennom å skape en lærende organisasjon.

Ved å fokusere på de synlige og entydige resultatene i Strategi E vil en unngå en av endringsstrategienes fallgruver, som forsøker å beskrive usikre hendelser, tiltak og prosesser som ikke kan tallfestes. Disse kan være vanskelig å forklare på en enkel og tydelig måte, samt om de direkte har en påvirkning på endringsresultatet. Det vil altså være uklart hvilke hendelser, tiltak eller prosesser som er viktigere enn andre.



En annen teori som setter mennesker i organisasjonen i fokus er Erling Andersen (2005) sin bok *Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv*.

Organisasjonsperspektivet som beskrives er opptatt av et samspill mellom arbeidere i organisasjonen. Her er det fokus på arbeidsdeling, prosjektets interessenter og hvilken makt og påvirkningsmulighet de har og til slutt systemperspektivet. Når en endring skjer i en organisasjon er det flere sider som må organiseres samtidig for å kunne skape den ønskede leveransen for suksess. I et slikt prosjekt skal det samtidig skje en utvikling av person, system - og organisasjon. utfordringen er at de forskjellige aktivitetene eller prosessene i en organisasjon må være tilpasset hverandre i tid og må følge det samme tempoet slik at det blir en stabilitet i endringen (Andersen 2005, 37-38).

I Strategi E er det et tydelig fokus på synlige resultater som kan måles relativt objektivt. Det sies at resultatet bør være det eneste målet ved en endring hvor verdiskapningen for organisasjonen skal være prioritert først. Ved et enkelt og tydelig definert mål, er det lettere å se om en nærmer seg målet eller ikke. Man unngår også målforskyvninger i endringsprosessen. Med klare mål og entydige resultater skjerper dette konsentrasjonen for både ledelse og ansatte og alle drar i samme retning. Gode tilbakemeldinger om at prosessene går som planlagt og endringen bidrar til en forbedring vil være en stor motivasjonsfaktor.

I likhet med Strategi E fokuserer også Strategi O på det økonomiske utfallet, bare ikke i like stor grad. Fokuset settes opp mot hvilke prosesser som må skapes for å oppnå slike resultater, altså på mer usynlige menneskelige egenskaper og prosesser. For å skape den lærende organisasjon må fokuset på menneskene i organisasjonen forstørres. Menneskene i gruppen må ha evnen til og være villige til å lære, for at gruppen skal fremstå på den måten. For å skape den lærende organisasjon har Peter M. Senge (2004) skrevet boken *Kunsten å utvikle den lærende organisasjon om Den femte disiplin*. De fem disiplinene er systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, å skape felles visjoner og gruppelæring. Han forklarer at alle de fem komponentene er nødvendige for å komme sammen å bringe lærende organisasjoner over til innovasjonsstadiet. Han mener at selv om hver disiplin er utviklet hver for seg, viser det seg å være avgjørende for hverandres suksess. Disse disiplinene er personlige og skiller seg fra den tradisjonelle disiplinen innen bedriftsledelse. Hver av dem handler om

hvordan vi tenker, hva vi virkelig ønsker, og hvordan vi samhandler og lærer sammen med andre. ”En disiplin er en utviklingsvei der man tilegner seg visse ferdigheter eller kompetanse” (Senge 2004, 18).

I Strategi O fokuseres det også på taus kunnskap, hvor utgangspunktet er at man lærer hele tiden. Man observerer andre, eksperimenterer og danner seg egne teorier om hva som fungerer. Utfordringen er at den ikke alltid blir formidlet til andre, og at man ikke alltid er klar over hvilken kunnskap man sitter inne med. For at kunnskapen skal kunne deles med alle i organisasjonen må den konkretiseres og kommuniseres. Kunnskapen må endres fra å være implisitt til eksplisitt. For å få til dette må organisasjonen utvikle systemer der det blir et samspill mellom den implisitte og den eksplisitte kunnskapen. Verktøy som manualer og treningsopplegg kan benyttes, og for å bruke den eksplisitte kunnskapen må den internaliseres hos hver enkelt ansatt. Når alt dette er gjort er ikke organisasjonen bare en som lærer og utvikler seg, men også en innoverende organisasjon. I denne typen endringsstrategi settes det fokus på individenes evne til å lære samt gruppens evne til å kommunisere og lære sammen. Målet i Strategi O blir derfor mer uklart enn for målene i Strategi E som er klare og synlige.

3.1.2 Primærdata

1) Hva føler du har vært hovedmålet med prosjektet/endringen?

Etter alle intervjuene var gjennomført viste det seg at respondentene var enige i at hovedmålet med prosjektet var å skaffe seg en sterkere posisjon i stormarkedet gjennom aktiv bruk av markedsføring og økt omsetning. Flesteparten av de ansatte mente også at formålet med prosjektet var å bli konkurransedyktig i stormarkedet og ta opp konkurransen med XXL. I beskrivelsen fra respondentene var også en del av målet å endre tankesettet fra tidligere Intersport`ere til å tenke som G-Max, nemlig volum. Det mest visuelle med endringen var selve butikkløsningen og hvordan den nå er bygd opp som et varehus. Her sier prosjektleder seg enig da han nevner at hovedmålet for prosjektet var å gå fra butikk til varehus, som skal medføre økt omsetning og større markedsandeler. Det legges til at resultatet av prosjektet skulle gi et større fokus på bunnlinja, som følge av en kostnadsreduksjon.

2) Hva er forskjellig fra tidligere mål?

Intersports målsetning var å gi direkte service til kunden, med sin fagkompetanse. Dagens mål for G-Max er å effektivisere driften og bedre fortjenesten. Mens Intersport fokuserte på fagkompetanse og kvalitetsprodukt, mener respondentene at G-Max fokuserer på salgskompetanse og å gi tilbud til flere målgrupper. Hovedforskjellen ifølge prosjektleder var at innkjøpene hos Intersport var etter eget ønske og behov. G-Max er drevet av et låst budsjett, dette på grunn av et større volum med lavere prosentvis inntekt.

3) Vet du hvordan tallmessige resultat har vært som følge av prosjektet/endringen?

Når det gjelder innsikt i prosjektets tallmessige resultater varierer kunnskapsnivået til respondentene. Flesteparten har likevel en generell oversikt, da de nå har fått et tavleoppsett på bakrommet som blir oppdatert hver dag. De sier også at resultatene er blitt sterkt forbedret, men interessen for disse resultatene er ikke like stor for alle respondentene. Prosjektleder forteller at prosjektet har ledet til en dobling av omsetningen, mens de i slutten av Intersport sin levetid tapte penger.

4) Hvordan har målet for prosjektet vært formulert?

Prosjektets mål har ikke vært like tydelig formulert for alle i prosjektet. Ledelsen fikk klare instruksjoner og hadde et stort fokus på ombyggingen av butikken. De ansatte derimot mener at målet var dårlig formulert, de fikk bare et inntrykk av hva målet kunne være. Minsteparten av respondentene så den økonomiske gevinsten ved endringen og mente det var mer å hente, mens flesteparten av respondentene hadde vanskelig for å se dette.

5) Hvilke nye egenskaper vil du si du har utviklet som et resultat av prosjektet?

Når det gjelder utvikling av personlige egenskaper medført av prosjektet, har et fåtall av respondentene fått større ansvarsområder og økt kompetanse innen bruk av pris som salgsargument. Da flertallet av respondentene har vært i bransjen lenge, gir de uttrykk for at de i liten grad har utviklet noen spesielle egenskaper.

6) Hva var din innstilling til prosjektet?

Innstillingen til de ansatte var i utgangspunktet preget av negativitet vedrørende prosjektet. Disse respondentene endret syn underveis i prosjektet da de så at endringen var nødvendig for bedriftens levetid. Ledelsen derimot, hadde positive innstillinger fra starten og hadde tro på at prosjektendringen ville gi gode resultater.

7) Hvilke prosesser hos de ansatte er gjennomgått for å oppnå resultater?

Prosjektleder presiserer at prosessene for de ansatte underveis i prosjektet har vært dårlig, og skylder på strukturendringen innad i Gresvig. Der det blant annet skulle vært ulike salgskurs og opplæring av nye systemer, var det kun et generelt innføringskurs i det nye systemet som ble gjennomført like før åpning av den nye butikken. Det ideelle hadde vært at alle ansatte skulle lært om G-Max kulturen på forhånd. Dette for å endre tankesettet fra hvordan de har operert tidligere til dagens tankesett. Da dette ikke ble gjennomført, ville ikke forventningene og meningene blant ansatte samsvare med G-Max kulturen, som dermed kunne skapt unødvendige misforståelser.

3.1.3 Drøfting

De ansatte sier at målet med prosjektet var å øke omsetningen og forbedre resultatene, her er de enig med prosjektleder. Han sier at hovedmålet var en kostnadsreduksjon. Dette samsvarer med teorien om Strategi E som belyser et fokus på de tallmessige resultatene endringen medfører. Underveis i intervjuene viste respondentene inntrykk av at dersom G-Max hadde fokusert mer på læringsevnen gjennom prosjektet kunne det fått en positiv påvirkning på de tallmessige resultatene. Ulempen med et slikt fokus, i følge Strategi O, er at det i en flytende og lærende organisasjon vil være vanskelig å peke på de direkte suksessfaktorene. Organisasjonen setter som regel i gang flere tiltak samtidig som gjør det vanskelig å knytte spesifikke aktiviteter opp mot resultatet.

Strategi O sier at de må skape en lærende organisasjon. Dette for å være i stand til å gjøre kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringen i omgivelsene. For å skape den lærende organisasjon sier boken til Peter M. Senge (2004) at alle de fem komponentene må komme sammen for å være avgjørende for andres suksess.

Prosjektets mål har vært tydelig formulert for ledelsen med klare instruksjoner, men videreformidlingen til ansatte under prosjektet har vært svak. I forhold til teorien skjerpes konsentrasjonen til ledelsen og ansatte ved et klart og definert mål som får alle til å dra i samme retning. I våre observasjoner av de ansatte, spesielt de som var med fra Intersport til G-Max, la vi merke til en negativ innstilling til prosjektet mens ledelsen var mer positiv. Det kan dermed tolkes som at motivasjonen til de ansatte ikke var tilstede til å begynne med, noe som kunne ført til at de ikke dro i samme retning som ledelsen.

Alle respondentene har erfaring fra butikk, god kompetanse med sine arbeidsoppgaver og kunnskap om organisasjonen. Dette kan tyde på at ledelsen har vurdert erfaringer som ressurser som automatisk overføres til drifting av G-Max. Dette samsvarer med Strategi O hvor det fokuseres på taus kunnskap. Det opplevdes også at prosjektleder overvåket de ansatte uten avbrytelser, for deretter å melde fra til varehussjefen og la han bringe beskjeden videre ned gjennom kommandolinja til den ansatte det gjaldt. Dette kan være en grunn til at flere nevner at de ikke har utviklet noen særlige nye egenskaper som følge av prosjektet.

3.2 Ledelsens rolle

3.2.1 Sekundærdata

Ledelsens rolle er forskjellig i de to strategiene, i den økonomiske strategien har vi en top-down ledelse, mens i Strategi O er toppledelsens formelle rolle bottom-up. I Strategi E tilegner toppledelsen seg informasjon fra omgivelsene og fungerer som et bindeledd mellom organisasjon og omgivelser.

De har god oversikt over eventuelle trusler og muligheter som finnes i omgivelsene. De har også bedre totaloversikt over hva som skjer internt i organisasjonen. Ved å motta informasjon om hva som foregår i alle avdelinger og



enheter, har de muligheten til å analysere organisasjonenes sterke og svake sider. Siden toppledelsen ikke er spesialisert innenfor et felt, som ansatte i organisasjonen lenger ned i hierarkiet er, får ledelsen informasjon fra alle områder og er derfor mer sannsynlig i stand til å ta den beste helhetsvurderingen når det gjelder endringer i organisasjonen. I motsetning er fokuset på toppledelsen minsket i Strategi O, her strebes det heller etter å engasjere medarbeiderne til å bidra til utvikling og gjennomføring av endringen. Vi kan se på et sitat fra Warren Bennis (2000, referert i Jacobsen 2012, 170): ”Hvis det er en generell ting vi kan si om endringsledelse, er det følgende: Ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere.” (Jacobsen 2012, 170)

For å skape en endring må ledelsen sørge for at de ansatte er villige til å endre seg, og at de ansatte vil gjennomføre denne endringen. For at dette skal skje må ledelsen begrense sin egen rolle og deretter legge til rette for at de ansatte finner en løsning de kan få et eierforhold til, derav bottom-up. I Strategien O må ledelsen være deltakende, støttende og delegerende, og det er da de ansatte som blir den sentrale drivkraften i endringen. Det er flere grunner til at dette er den beste formen for ledelse når det skal skapes endringer. Mest fordi det er de ansatte som befinner seg på det operative plan, og som er brukere i det daglige og derfor vet hva som burde endres og forbedres. I tillegg vil en lederstil som i Strategi O føre til at man får frem flere synspunkt på et forhold, og gjennom en top-down modell for ledelse kan det oppstå store problemer i selve gjennomføringen av endringen. Dette knyttes opp mot at løsningene som regel blir bedre hvis ledelsen ikke forsøker å utføre den alene. Det er viktig å påpeke at motstand mot endring er et sentralt fenomen, og kan være tett knyttet til hvordan selve endringsprosessen er lagt opp. Bert Spector sier at “ansatte ikke gjør en naturlig motstand mot forandringen, men de gjør som regel motstand på grunn av måten forandringen er implementert” (Spector 2012, 10). Forandringer blir ikke tolket med lik entusiasme blant medarbeiderne, enten de er for eller mot den. Det finnes flere typer av reaksjoner som er spredt fra engasjement på den ene siden til aggressiv motstand på den andre. Reaksjonene som oppstår ved en forandring er engasjement, involvering, støtte, apati, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand. Hver av disse reaksjonene til forandring hjelper til å forme atferden av individer og suksessen av forandringsinnsats.

For å sette en stopper for slik motstand kan det å åpne for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosessen forbedre selve beslutningens legitimitet. Deltakelse i analyse og utarbeiding av løsninger vil også kunne skape en økt følelse av eierforhold til den løsningen som blir valgt. En slik form for ledelse krever at toppledelsen gir fra seg en del makt, både når det kommer til analysen og til selve iverksettingen.

3.2.2 Primærdata

1) Har toppledelsen inkludert deg i endringsprosessen?

Om ledelsen er inkluderende eller ikke har stor betydning for hvilken rolle ledelsen tar i bedriften og hvordan dette blir oppfattet blant de ansatte.

Flesteparten av de ansatte i bedriften følte seg ikke inkludert av ledelsen, de følte heller ikke at de som er på det operative planet har mulighet til å nå gjennom med sine innspill. Minsteparten av de ansatte følte seg derimot noe inkludert, men ser store forbedringspotensialer for fremtiden.

Det vises her at det er samsvar mellom de ansatte og ledelsen, da ledelsen er klar over situasjonen med lite inkludering av ansatte i prosessen. De ser forbedringspotensialer på dette feltet. Samtidig nevner de en kommandolinje som er ment å bli brukt for at kommunikasjonen skal komme frem på en konstruktiv og effektiv måte. Da denne ikke har blitt godt nok implementert gjennom prosjektet kan det være årsaken til at verken de ansatte selv eller majoriteten av ledelsen føler seg inkludert i prosessen.

2) Har det vært motstand til ledelsens beslutninger?

Respondentene beskriver at endringsprosessen har ført til motstand. Den største motstanden har vært hvorvidt kjeden har lagt om fokuset fra fagkompetansen til mer salg. Minsteparten av respondentene har vært imot varehusets retningslinjer og utforming, mens flesteparten beskriver at G-Max sentralt ikke alltid forstår de praktiske effektene av den nye produkt plasseringen.

Motstanden var mest til endringen i seg selv, da mennesker generelt tar motstand til hvordan prosjektet er implementert. Samtidig var denne motstanden noe skjult, da prosjektleder virket å være uvitende om dette. Han får frem at de ansatte ikke kan endre på noe, da de følger en fast mal som er lik for alle G-Max varehus. Etter

hvert som prosjektet begynte å ta form minsket derfor motstanden og alle ble mer engasjert i det nye varehuset som skulle komme.

3) Hvordan har informasjonen under prosjektet vært?

Minsteparten av de ansatte fikk passelig mengde informasjon under prosjektet. De fikk også enkelte ganger feil informasjon. Kommunikasjonen skulle i utgangspunktet gå gjennom en kommandolinje hvor administrasjonen forholder seg til varehussjef, som kommuniserer videre til avdelingsleder som videreformidler til sine ansatte, og motsatt. Ledelsen oppdaget mot slutten av prosjektet at denne løsningen var dårlig implementert, og at det med dette kan skapes en ukultur da kommandolinjene alltid brytes. Siden kommandolinjene har vært lite brukt kan det hende informasjonen har forsvunnet underveis, noe som kan være grunnen til at de fleste ansatte er misfornøyde med den mengden informasjon de mottok. Samtidig kan man ikke fult og helt legge skylden på dette, da mye av informasjonen kom frem for sent, og med et veldig uklart budskap. Ledelsen opplever derfor at de har mye å hente.

4) Har ledelsens kommunikasjon motivert deg til å bidra i prosjektet?

Flertallet av de ansatte beskriver ledelsens kommunikasjon som lite motiverende til videre bidrag i prosjektet. Det viste seg etterhvert at det var samsvar mellom de ansatte og ledelsen, da ledelsen var klar over at en forbedring i informasjonsflyten var nødvendig. Samtidig mente ledelsen at de ansatte motiverte seg selv, noe de ansatte ikke var helt enige i.

5) Har ledelsen vist tydelig hva som kreves av deg?

I respondentenes beskrivelser har ikke ledelsen gitt noen direkte retningslinjer eller krav til sine ansatte. Prosjektleder hadde som oppgave å observere de ansatte for å se hva de var gode til og for å finne forbedringspotensialer. Han gikk derimot ikke inn og påpekte hva som krevdes av de ansatte, men videreførte informasjonen til varehussjefen som skulle føre informasjonen videre gjennom kommandolinja. Da vi tidligere har sett at kommandolinjen ikke har fungert optimalt, kan vi se at det samsvarer med de ansattes og ledelsens tolkning. Informasjonen har nok mest sannsynlig forsvunnet mellom leddene.

6) Føler du at du mestrer noe nå som du ikke mestret tidligere i arbeidsdagen?

Minsteparten av de ansatte følte at de fikk mer ansvar og at arbeidsoppgavene har blitt mer personlige. Størsteparten av de ansatte synes arbeidsdagen er som tidligere, da endringen ikke ga noen personlig utvikling med tanke på kursing og opplæring. På den andre siden sier ledelsen at de har blitt bedre på delegering. Samtidig har de fleste av respondentene fått en større tilhørighet til sin avdeling, spesielt de med større ansvar. Likevel er ikke dette noe nytt de mestrer.

3.2.2 Drøfting

Toppledelsen i Gresvig er bindeleddet mellom organisasjonen og omgivelsene, og det er de som sitter med all styringsrett og autoriteten. De har den totale oversikten over hva som skjer i omgivelsene og internt i organisasjonen. Top-down og bottom-up teoriene er to veldig forskjellige tilnæringsmåter når det gjelder ledelsens rolle. Ut fra respondentenes beskrivelser ser vi at de har fått lite, sen og ikke tilfredsstillende informasjon og deltagelse i prosjektet. Engasjementet og motivasjonen fra ledelsen har vært lav. Her kunne ledelsen fått større gevinst fra de ansatte dersom dette hadde vært mer synlig. Dersom kommandolinjene hadde vært optimale, ville det også bidratt til både engasjement og innsats hos de ansatte, slik vi ser det.

I følge respondentenes beskrivelser har toppledelsen vært dårlig til å inkludere nedover i hierarkiet. Det har også vært noe motstand til ledelsens beslutninger fra de ansatte og det kommer frem at de ansatte ikke blir hørt. I følge Bert Spector (2012): *Implementing Organizational Change* mener han at ansatte ikke gjør en naturlig motstand mot forandringen, men de gjør som regel motstand på grunn av måten forandringen er implementert. Her kan det stilles spørsmål til om det er den dårlige informasjonen og kommunikasjonen til de ansatte som har ført til deres motstand til endringen. For å skape en endring ifølge Strategi O må ledelsen sørge for at de ansatte er villige til å endre seg og at de tilrettelegger for at de ansatte kan finne en løsning og føle et eierforhold til prosjektet. Dette ved hjelp av en åpen dialog og mulighet til å komme med innspill. Her har respondentene opplevd at det har vært vanskelig å komme med innspill og å bli lyttet til.

Sitatet til Warren Bennis (2000, referert i Jacobsen 2012, 170) sier at ingen endring skjer uten at lederen har villige og engasjerte medspillere. Ut i fra intervjuene med de ansatte kan det tyde på at endringen skjedde med noe uvillige og uengasjerte medarbeidere i starten av prosjektet. Motstanden ble ikke oppfattet som motstand av prosjektleder, og vi kan derfor si at de var mer villige enn motvillige. Engasjementet til de ansatte tolkes slik at de kun utførte gitte arbeidsoppgaver.

3.3 Endringens innhold

3.3.1 Sekundærdata

Endringens innhold er forskjellig i de to strategiene, for Strategi E er strategi, struktur og system tre vesentlige faktorer, mens for Strategi O er det individ, gruppe og kultur som er hovedfaktorene.

Endringsstrategi E vil legge mindre vekt på de uformelle

elementene organisasjonskultur og interne maktforhold. Samtidig sier de ikke at en kulturell endring er irrelevant, bare at en bør begynne med en endring av de formelle elementene først. Dette fordi det er lettere for ledelsen å kontrollere disse. Hvis det investeres i ny teknologi, hvor man må ha spesialister til å installere, trenger de ansatte opplæring i det nye systemet for å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. Denne typen endring vil ledelsen kunne gjennomføre forholdsvis raskt. Ved endring av en struktur kan det føre til endring i kultur, altså de uformelle elementene. Dette kan medføre en utskiftning av kollegaer. En slik endring vil tilføre nye impulser til en gruppe, noe som kan føre til en annerledes kommunikasjon. Nye oppgaver og roller krever at den enkelte ansatte må motta en annen type kommunikasjon enn tidligere. Med endrede arbeidsoppgaver og nytt ansvar vil søke- og eksponeringsmønstrene for de ansatte endres.

Som tidligere nevnt er menneskene i organisasjonen satt i fokus i Strategi O. Hvis organisasjonen vil endre seg er den avhengig av de endringsferdigheter og ønsker om endring som man finner hos hver enkelt ansatt. Fokuset flyttes derfor fra de



formelle elementene til mennesker og menneskelige relasjoner. Man bør først og fremst endre interpersonlig kompetanse, menneskers verdier og følelser, forholdet mellom grupper samt evnen til samarbeid med mennesker, utvikling av teamarbeid og til slutt evnen til å håndtere konflikter uten å benytte seg av makt og myndighet. Denne strategien har noen steder fått betegnelsen ”utdanningsstrategi”, da det enkelte individ må utvikle en kompetanse til å samhandle med andre mennesker, og det samme med grupper. Her må man lære seg felles normer, verdier og måter å se miljøet på.

Tiltak som iverksettes for å skape en endring i Strategi O, retter seg mot den enkeltes grunnleggende oppfatninger og ferdigheter, sosiale relasjoner og kulturelle elementer. Dette kan dreie seg om rene opplæringstiltak, men også om utvikling av mer personlige egenskaper i hvordan man forholder seg til andre. Sensitivitetstrening eller transaksjonsanalyse har blitt mye omdiskutert på individnivå. Formålet her er å utvikle kunnskap om og innsikt i hvordan man selv fremstår for andre, og hvordan man kommuniserer. Andre tiltak kan være å foreta rolleanalyser, altså egne forventninger og forventinger andre har til seg selv, eller planlegging av karriere og livsplaner. På gruppenivå er det opplæring i gruppeprosesser samt utvikling av samarbeid i grupper som har vært i fokus. Det har vært viktig å få frem gruppens syn på hverandre, og på å skape dialog og diskusjon.

For Strategi E og dens fokus på systemer kan vi trekke inn Jonas Söderströms (2013) bok *Jævla drittssystem* hvor dagens it-systemer er selve motoren i omorganiseringstiltakene, og som ikke bare innføres som løsninger på organisasjonsendringer. Utviklinger og oppdateringer skjer fortløpende og det blir ytterst sjelden tatt hensyn til brukernes arbeidsoppgaver når oppdateringene blir innført. Dette er faktorer som påvirker de ansattes arbeidsmiljø negativt (Söderström 2013, 28, 37). Her kan vi se på systemutvikling, som ofte representerer det vi kan ta og føle på. Det er ofte her feilen i typiske prosjekt ligger, at man overfokuserer på prosjektets konkrete eller tekniske produkt og gir mindre oppmerksomhet til person og organisasjon. I organisasjonsutviklingsprosjekt skjer det motsatte, der blir det satt mindre fokus på system (Andersen, Grude, Haug 2014, 11-13). Vi kan også se på personutviklingen i forhold til systemene. Personutvikling i prosjekter handler om

menneskelige ressurser som skal ta i bruk de tekniske systemene. Hvis medlemmene ikke er utviklet og har fått opplæring i hvordan man skal bruke systemene, fungerer ikke organisasjonen optimalt. Dermed svikter resultatet på personutvikling, og leveransen for et sammensatt produkt blir mislykket (Karlsen 2012).

I Strategi O skal kulturen endres på en planmessig måte, og i den grad må det lages et opplegg der den enkelte sosialiseres, altså at de lærer de ønskede normer og verdier på en spesiell og forutbestemt måte. En antakelse om at varige endringer må komme innenfra er den viktigste grunnen til at et slikt utgangspunkt for endringer er ønsket. Strukturelle endringer kan bli overflateendringer, med små konsekvenser for den faktiske atferden, og kan dermed raskt ende opp som rent symbolske endringer. En annen grunn til dette fokuset er at det gir et klart signal om at det er de ansatte som er det sentrale elementet i organisasjonen. Noe som igjen vil medføre at de ansatte får bedre muligheter til å foreta endringer som ikke bare er til det beste for organisasjonen, men også for selve arbeidssituasjonen.

Strategi O fokuserer også på ideen om å lage systemer og strukturer som legger til rette for bedre muligheter for selvrealisering. Dette gjør strategien om til en grunnleggende humanistisk strategi for endring av organisasjoner. De ser likevel ikke bort fra strukturelle endringer, men heller at strukturer må tilpasses den menneskelige kunnskap og de sosiale relasjoner som utvikles i organisasjonen. Det kan diskuteres om hvor man starter endringen, men man må først endre de ansatte, arbeidet i grupper og kulturen. Deretter kan man tilpasse strukturene til de nye relasjonene, normene og verdiene (Jacobsen 2012, 174).

3.3.2 Primærdata

1) Hvordan er strukturen forskjellig fra Intersport til G-Max?

Omstruktureringen fra Intersport til G-Max har medført synlige og usynlige strukturendringer. Hierarkisk sett er majoriteten av de ansatte enige i at strukturen har blitt mye klarere. Det har blitt en kommandolinje gjennom varehussjef som er på topp, assisterende varehussjef under der, avdelingsleder og de ansatte på bunn. Samtidig har skillet mellom avdelingene blitt tydeligere, og fungerer mer som egne butikker for hver avdeling man kommer til. Flesteparten av respondentene

opplevde at det har blitt en mer strukturert hverdag med tanke på faste møter og arbeidstider. I sine beskrivelser hadde Intersport en flat struktur, mens G-Max har en klar hierarkisk struktur med faste kommandolinjer.

I tillegg har de en avis på intranettet, G-faktor, som viser til nye kampanjer hver uke. Den generelle strukturen til G-Max er blitt mer kjedestyrkt med tanke på prising, butikkdesign og vareplasseringer. Tidligere har det vært en friere og løsere struktur som fungerte så lenge det lot seg gjøre. Prosjektleder beskriver at kundens psykologi blir satt i fokus ved utforming av butikken og i strukturen.

Utad i markedet mener prosjektleder at G-Max blir sett på som en markedsutfordrer, som bekjemper volummarkedet. Flesteparten av de ansatte er også enige i at G-Max er en markedsutfordrer.

2) Har den nye strukturen/ systemet ført til større effektivitet?

Prosjektendringen kan føre til økt effektivitet ved hjelp av de nye strukturene/systemene som dannet seg gjennom endringen. Prosjektet har gitt varehuset et mer strukturert og effektivt oppsett. Dette mener respondentene gjør hverdagen enklere. Fåtallet av de ansatte derimot, mener at strukturen er overkomplisert og at systemene ikke fungerer optimalt. Innad i noen avdelinger settes det spørsmåltegn til om det har ført til økt effektivitet, da dette er avhengig av kompetansen til avdelingslederne. Her mener flesteparten at endringen har ført til større effektivitet i forhold til lager, varelevering/mottak og prising.

De ansatte sammenligner varehuset nå med Ikea, hvor de har klare skiller mellom avdelingene og en gangbane som fører kunden gjennom butikken. De fleste ansatte og ledelsen er enige i at hverdagen har blitt mer strukturert og effektiv.

3) Har det vært en kulturendring som følge av prosjektet?

Flertallet av respondentene var enige i at der var blitt en endring i kulturen som følge av prosjektet. Fokuset på kunden og deres behov har gått over til et fokus på mer salg og resultater. Ledelsen oppfatter dette som positivt da det gir økonomisk gevinst. Det oppfattes derfor ikke som samsvar mellom ledelsen og de ansatte da sistnevnte mener det er negativt at mersalget går på bekostning av kvalitet og tid

med kunden. Mindretallet beskriver også at det har blitt strengere retningslinjer med konkrete arbeidsoppgaver og faste rutiner.

4) Har du fått nye arbeidsoppgaver/ansvarsområder?

Endring i kulturen kan føre med seg nye arbeidsoppgaver, ansvarsområder og bruk av annen type kommunikasjon enn tidligere for de ansatte. Minsteparten opplevde at arbeidsoppgavene og ansvaret var likt som tidligere, men de ansatte som ble avdelingsledere i G-Max, opplevde å få mer ansvar enn tidligere.

3.3.3 Drøfting

I Strategi E er det fokus på å endre de formelle elementene først siden ledelsen har lettest for å kontrollere disse. Hos G-Max var det oppbygging av varehus og nye systemer som sto først, deretter opplæring av de ansatte i det nye systemet. Når man skal skape en endring ved hjelp av Strategi O kan man rette seg mot enkeltindivider eller grupper. I en slik situasjon ser man at det er på gruppebasis endringen bør implementeres. Ved å benytte seg av en struktur som avgrensner avdelingene, vil en oppnå et større skille for hele varehuset. Dette kan føre til at de ansatte føler en sterkere tilhørighet for sin avdeling, men det vil også kunne medføre større avstand fra resten av de ansatte i butikken. Flere av respondentene bekrefter at skillet mellom avdelingene fysisk har blitt sterkere. Det blir med dette et mindre antall mennesker man forholder seg til over lengre perioder. Fordelen med dette vil være en tettere kommunikasjon, men det kan også føre til interne konflikter dersom avdelingen ikke går overens. En opplæring i gruppeprosesser samt utvikling av samarbeid i grupper og øvelser på å skape gode dialoger kan derfor være viktige faktorer for å gjennomføre en endring på en god måte.

G-Max fikk også behov for å ansette flere medarbeidere som tilfører gruppen nye impulser og som fører til en annerledes kommunikasjon. Dette samsvarer med teorien for Strategi O som setter fokus på endringen i kulturen og menneskene i organisasjonen. Ved en endring i kulturen endres arbeidsoppgaver og ansvar til søke- og eksponeringsmønstrene til de ansatte seg. Dette samsvarer ikke i prosjektet til G-Max da minsteparten av de ansatte ikke har blitt tildelt nye arbeidsoppgaver eller ansvarsområder enn hva de har hatt tidligere.

I følge Jonas Söderström (2013) sier han at den typiske feilen ofte ligger i systemutvikling. At man overfokuserer på prosjektets konkrete eller tekniske produkt og gir mindre oppmerksomhet til person og organisasjon. Dette samsvarer med hva minsteparten av respondentene mener om de nye systemenes effektivitet, at det har blitt for lite fokus på de ansatte og måten de skal være mer effektiv gjennom sin arbeidsdag med bruk av den nye strukturen. Det ble også nevnt at ved optimal ytelse av nytt system bør ledelsen ha nok kompetanse for å være behjelpelig til de ansatte, noe som heller ikke vises å være tilfellet her.

I teorien til Strategi O skal fokuset på endringen medføre at de ansatte får større muligheter til å foreta endringer som ikke bare er til det beste for organisasjonen, men også for selve arbeidssituasjonen. I praksis ble resultatet av denne endringen det beste både for organisasjonen i form av bedre økonomi og for selve arbeidssituasjonen til de ansatte ved mer strukturerte dager og med større effektivitet. Ideen om å lage systemer og strukturer som gir muligheter for selvrealisering til de ansatte er et annet fokus i Strategi O. Dette samsvarer ikke med prosjektet da den nye strukturen ikke var tilpasset de ansattes kunnskap.

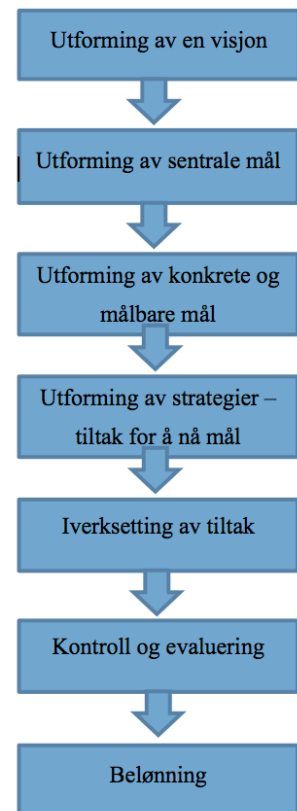
3.4 Planlegging

3.4.1 Sekundærdata

Med en økonomisk endringsstrategi legges det vekt på den formelle planleggingen. Man tenker her innenfor rammene, og endringen ses på som en rasjonell prosess. Denne typen prosess er ofte strukturert opp i en lineær form, altså at endringen deles inn i faser som logisk følger etter hverandre i tid. Dette kan illustreres ved hjelp av modellen på neste side.



Denne modellen viser at før man finner de tiltakene som trengs er det viktig å definere visjoner og konkrete mål, ofte også milepæler. Deretter iverksetter man disse tiltakene, kontrollerer at de er på riktig spor og belønner ansatte og ledelse ved måloppnåelse. I Strategi O, som i Strategi E, baseres det også på formulering av en visjon, en grunnleggende formulering av hvorfor man skal endre seg og hva man vil oppnå.



En strategisk analyse er et sentralt begrep i Strategi E. Ved å analysere organisasjonen og dens utfordringer grundig, kan mål og tiltak settes. Det er viktig å skaffe seg oversikt over det Jacobsen (2012) definerer som *mulighetsrommet*, altså de muligheter og begrensninger en må ta hensyn til. For å kunne gjennomføre strategien, må iverksettingen deles inn i forskjellige faser der det går klart frem hva som skal gjøres til forskjellige tidspunkt. (Jacobsen 2012, 161)

Planer over tiltak og tidsrammer, oversikt over delmål og resultater og ressursbruk. Ved en nøye definert iverksettingsprosess kan en måle tydeligere hvordan en ligger an i forhold til planen. Dersom planene er utydelige er det større sjanse for at endringen blir kaotisk og uoversiktlig.

Når det kommer til planlegging i Strategi O, vil man betrakte den som en ikke-lineær prosess, hvor planleggingen er som en aktivitet. Det er en tett sammenveving av flere forhold som gjør det umulig å tenke at man tar en ”stor” beslutning, og lager en ”stor” plan for gjennomføring og dermed gjennomfører endringen på kort tid. Dette vil påvirke andre deler av systemet på måter man ikke kunne forutse på forhånd. Dermed kan man risikere at hele grunnlaget for den opprinnelige beslutningen forsvinner, og man står i en ny situasjon som krever nye beslutninger og tiltak. I slike sammenhenger hevdes det at planlegging av en endring er best når den har et inkrementelt preg, noe som betyr at planlegging ses mer som en prosess enn som et resultat.

Å planlegge blir å sette små tiltak ut i livet, evaluere dem, for videre å bestemme om man skal fortsette eller ikke. En slik form for planlegging har flere fordeler,

som for det første innebærer at man innser at verden er kompleks, og kan endre seg på uventede måter når som helst. Man inntar dermed en realistisk holdning til hva mennesker kan klare når det gjelder planlegging av hva som skal skje i framtiden. For det andre virker Strategi O slik at man optimaliserer innsamlingen av informasjon. Når man fatter vedtak med små konsekvenser eller iverksetter mindre tiltak venter man til siste slutt med å fatte beslutningen. Usikkerheten blir større jo lengre frem i tid man planlegger, nettopp fordi det blir vanskeligere å samle inn sikker informasjon. Inkrementalismen øker også kvaliteten på de planene som utformes. For det tredje skaper slike mindre planer ofte mindre motstand. En inkrementell plan vil kun inneholde en oversikt over hva som er de nærmeste aktiviteter og konsekvenser, noe som kan virke mindre farlig på mange i organisasjonen. Dermed kan eventuell motstand mot endring minskes. Hvis den inkrementelle planleggingen ikke styres, kan det bli usammenhengende skritt. Man kan ende opp med å planlegge og iverksette mange tiltak som ikke henger sammen, og som da ikke bidrar til en større samlet endring. Det er derfor nødvendig å finne konsekvensene av tiltakene og vurdere disse opp imot hverandre. Denne evalueringsstandarden består av en visjon, en strategisk intensjon eller ”vide mål som kan inneholde en mengde ulike spesifikke tiltak [...], men som også gir en form for retningslinjer” (Jacobsen 2012, 176)

En annen beskrivelse om planlegging av endringsprosesser kommer fra boken *Forandring som praksis* skrevet av Klev og Levin (2009). De beskriver at de generelle trekkene ved organisasjonsutvikling i store trekk handler om planlagte endringsprosesser i organisasjonen der det ligger en faglig analyse til grunn for det som gjennomføres. De mener at de generiske trekkene ved OU- tiltak er at de er basert på å få frem data om tilstanden i en organisasjon, gjøre en form for analyse og iverksette tiltak.

Innenfor rammene kan man hele tiden vurdere om tiltak som blir iverksatt, er i tråd med visjonen eller ikke. Små tiltak åpner også for at man eksperimenterer, at man kan iverksette tiltak selv om man ikke er helt sikker på hvordan. En slik eksperimenterende holdning er mulig fordi tiltakene er av begrenset art, og man derfor ikke har lagt all verdens ressurser og prestisje i dem. Det er lettere å forlate det om det ikke virker slik man hadde trodd og heller forsøke noe annet. Man burde derfor ha et utviklet apparat for vurdering og evaluering. Dette kan man

viser ved at tiltak som ligger innenfor rammens visjon blir akseptert, og at man bygger videre på disse og iverksetter nye tiltak. Tiltak som faller utenfor rammens visjon, fører til at det blir forkastet i den påfølgende evalueringen. En slik form for planlegging åpner opp for mange lokale initiativer, og at utviklingen kan gå skrittvis gjennom mange ”små serier” heller enn én stor serie. Planleggingen blir da en kontinuerlig prosess som hele tiden er tett bundet opp til konkrete tiltak, som kan medvirke til å skape et endringsklima i hele organisasjonen.

3.4.2 Primærdata

1) Har informasjonen om planleggingen vært tydelig?

-Eksempelvis når de planla å være ferdig med ombygging av butikken.

Informasjonen rundt planleggingen av prosjektet var preget av mange kontrabeskjeder planene ble endret. Respondentene beskriver at prosjektet ble ustrukturert og rotete grunnet dårlig. Ledelsen hadde mer informasjon enn hva som har vært kommunisert nedover i hierarkiet. Arbeidsoppgaver under prosjektet ble blant annet tildelt når de møtte opp på arbeid samme dag. Flesteparten av de ansatte mener derfor at det ble mye venting og lite effektivitet, spesielt da de måtte ta ut åtte uker ferie i byggeperioden. Prosjektleder sier at kommunikasjonskanalene skulle vært tydeligere implementert fra starten av.

2) Hvilke tiltak ble iverksatt for å gjennomføre prosjektet?

- Eksempelvis rydding av Intersport og lignende

Intersport gjennomførte et opphørssalg for å tømme hele butikken for varer. Deretter startet prosessen med å rydde og ta ned innredning. Håndverkere fra et byggefirma ble leid inn for å bygge opp varehusstrukturen. De ansatte satt til å ferdigstille butikken med vareplassering. En av respondentene mente at det kanskje skulle vært iverksatt tiltak for opplæring av de ansatte for å stille mer forberedt til åpning i forhold til nye varer og kassasystem.

Prosjektleder sier at det helt i starten av prosjektplanleggingen ble gjennomført en omsetningsanalyse innenfor et grafisk område, hvilken markedsandel de hadde og hva de kunne oppnå. Han mente at Trondheim var en stor by og at G-Max burde ha to store varehus i utkantområdet, mens G-Sport tar sentrum. Dermed kunne de jobbe seg frem til lokasjoner hvor varehuset skulle være. Når dette var gjennomført startet prosessen med butikkutvikling og rekruttering av personal. Her

falt lokasjonene på G-Max som nå ligger på Tiller og G-Max omtalt i denne oppgaven.

3) *Hvor ofte har det vært møter og evalueringer underveis i prosjektet?*

Prosjektleder var ifølge respondentene jevnlig innom lokalene for å evaluere fremdrift og situasjon. De påpeker at prosjektleder hadde en tett oppfølging, mens toppledelsen var innom et par ganger for å observere.

4) *Møtte prosjektet på noen hindringer?*

De ansatte vi intervjuet sier at de møtte på noen hindringer underveis i prosjektet, blant annet at det manglet varer til åpningen og at en vegg måtte fjernes på grunn av brannsikkerhet. Det måtte derfor kjøres reserveløsninger i form av hastesending av varer fra andre varehus. Når det oppstod problemer hvor tidsfrister ikke ble holdt fikk de ansatte andre arbeidsoppgaver som kunne gjennomføres til problemet ble løst. Prosjektleder opplevde at prosjektet ikke støtte på noen store hindringer, men noen små avvik fra tegningene. Leverandøren av innredning gikk konkurs, ifølge respondentene medførte ikke dette noen store konsekvenser. De hadde fått nesten alt de skulle ha, resterende ble hentet fra andre varehus.

3.4.3 *Drøfting*

Strategi E baserer den seg på formell planlegging og er strukturert opp i en lineær form. I dette prosjektet har ledelsen gjort en strategisk analyse av omgivelsene og mulige hindringer som kunne oppstå under implementeringen. Prosjektleder hadde en mal for oppgaver og enkle tiltak som skulle gjennomføres. Disse tiltakene ble gått gjennom med den lokale varehussjefen, som igjen skulle videreføre oppgavene og delegere de videre nedover i hierarkiet. Prosjektleder var jevnlig innom og kontrollerte at de var på riktig spor.

Som Klev og Levin (2009) beskriver i boken *Forandring som praksis* er de generiske trekkene ved OU- tiltak basert på å få frem data om tilstanden i en organisasjon. Ledelsen i Gresvig så en dårlig økonomisk tilstand hos Intersport, og med grunnlag i sin faglig analyse iverksatte de tiltak om å endre konseptet.

I Strategi O er planlegging en ikke-lineær prosess, hvor planleggingen ses mer som en prosess enn som et resultat. Som nevnt over fører en slik endring av Intersport til G-Max med seg en fast mal. Gresvig har standardisert dette prosjektet da de endrer de fleste Intersportbutikkene til G-Max i hele landet. Det vi kan se ut fra primærdataene er at denne malen kan standardiseres slik at endringsprosessen blir mer strukturert og effektiv. Dette underbygges da de ansatte ikke føler at endringen fulgte en god nok prosess og at planleggingen kunne vært bedre for å unngå mye venting og tapt tid. Dette vil være ressursbesparende både økonomisk og personalmessig.

3.5 Å skape motivasjon for endring

3.5.1 Sekundærdata

Motivasjon skapes av forskjellige metoder og fremgangsmåter. I Strategi E er finansielle belønninger ofte brukt. Det vil være drivkraften for å i det hele tatt foreta endringen. Det opereres med løfter om fremtidige belønninger som et resultat av en bestemt atferd til de som utfører tiltak og aktiviteter. En del



forutsetninger må være oppfylt for at slike belønninger skal fungere som motivasjon og drivkraft. Belønningene må være knyttet til resultatet og ikke aktivitetene. Personer som ønsker en belønning vil motiveres av en individuell påskjønnelse om at han presterer bra, for eksempel ved bonusavtaler. Det må defineres klare retningslinjer for individuelle, gruppe og organisatoriske belønninger. Belønningene må også være realistiske og oppnåelige. Ved riktig bruk av belønninger kan dette øke motivasjonen for endringen. Ved gode organisatoriske resultater kan belønningene "dryppe ned" på enkelte i form av en finansiell belønning. Dermed motiveres ansatte til å bidra aktivt, og kan gjøre det lille ekstra for innsatsen. Det er avgjørende at belønningssystemet opprettes før

endringen iverksettes, hvis ikke vil ikke den funksjonen som motiverende drivkraft fungere.

Skal en vinkle motivasjonen mot en annen side, altså motivasjon som ikke drives frem av finansielle faktorer, så har Fredrick Herzberg (1968, referert i Jacobsen 2012, 177) kommet med et klassisk argument mot bruk av penger. Han hevder at løfter om penger ikke er noe annet enn en hygienefaktor, altså at det ikke er noe som vil motivere til ny atferd. Herzberg (1968) mener heller at motivasjon kommer innenfra, fra en følelse av at man gjør noe spennende og utviklende for seg selv. Dette bygger Strategi O på i forhold til motivasjon for endring. Ut fra en empirisk studie viser den at de som har en følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende for å få gjennomført en endring enn de som føler seg tvunget. At finansielle belønninger er et høyt følsomt område i flere organisasjoner er et annet argument, da det er veldig lett å sammenligne hverandre, og deres penger. Hvis dette oppfattes urettferdig, kan det skape negative følelser i en organisasjon. Er forskjellen i belønning knyttet til endringer, kan det skape en ytterligere skepsis og motstand mot selve endringen. Man må derfor benytte metoder der hver enkelt selv får lyst til å endre seg. Her står evnen til å gi alle involverte i endringen en følelse av at de er ”medeiere” i endringsprosessen sentralt. Det å legge til rette for bred og ”dyp” deltakelse sees av mange på som helt sentralt for å skape en affektiv forpliktelse til endringen. Deltakelse antas å skape oppslutning på mange måter. Først og fremst gir det å bli definert som deltaker den enkelte en opplevelse av at man selv er med på å forme sin egen fremtid i organisasjonen. Dermed øker ofte følelsen av mestring, av at man kan påvirke utviklingen, og at man dermed kan forhindre at det mest uheldige utslaget av endringen finner sted. Deltakelse har også en viktig symbolsk effekt knyttet til at den enkelte ”inkluderes” i endringsprosessen, og at man opplever å ha en kompetanse og innsikt som organisasjonen har behov for. Ved deltakelse trekkes ansatte ut av den daglige virksomheten, man blir satt til å jobbe med ukjente og usikre oppgaver, og slik eksponeres man direkte for hvordan endring virker.

I følge de to amerikanske forskerne, E.L. Deci og R.M. Ryan (1985, referert i Kaufman og Kaufman 2009, 103), skilles det mellom to motivasjonssystemer: ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon beskrives som belønninger i form av

lønn, bonus, frynsegoder eller andre resultatavhengige belønninger. Indre motivasjon er innebygd i selve arbeidsutførelsen og er en verdifull motivasjon. Ytre motivasjon er det arbeidet man gjør for å oppnå en form for belønning, og motivasjonen som driver et menneske er derfor ytre motivasjon. Indre motivasjon er energien som kommer fra en motivasjonsfaktor som stammer fra to grunnleggende behov. Behovet for å føle at man mestrer sine oppgaver kalles kompetanseopplevelse, mens behovet for at man selv bestemmer over det man gjør kalles selvbestemmelse (Kaufman og Kaufman 2009). Den indre motivasjonen ser vi er nært beslektet med motivasjonen i Strategi O, mens Strategi E og ytre motivasjon samsvarer godt overens.

3.5.2 Primærdata

1) Hvilke belønninger har det vært etter at dere har nådd deres delmål?

I følge prosjektleder ble det ikke benyttet noen form for økonomiske belønninger. Dette står han for da han mener slike belønninger fort kan skape negative konsekvenser. Flesteparten av de ansatte er enig med prosjektleder, da de sier at de heller ikke forventet noen belønning, hverken finansielle eller symbolske. De opplevde at deltakelsen i prosjektet ga dem motivasjon og en eierfølelse til det nye varehuset. Fåtallet av de ansatte nevner derimot at de fikk belønninger i form av verbal motivasjon kollektivt i grupper av sine ledere.

2) Har ledelsen brukt bonuser/finansielle/produkt belønninger som motivasjon ved nådd resultat?

Under prosjekt ble det ikke brukt noen form for finansielle bonus belønninger som motivasjon ved oppnådd resultat.

3) Hva motiverer deg i prosjektet?

Motivasjonen under prosjektet var for de fleste å kunne jobbe i en helt ny butikk og at det skulle bli spennende med nye utfordringer. Minsteparten av de ansatte var negative til det hele, og var ikke motivert i starten, mens flertallet gledet seg og håpet at arbeidsdagen skulle bli enklere.

4) Hvordan mener du ledelsen bidrar til læringsmotivasjon og engasjement?

Ledelsens bidrag til læringsmotivasjon og engasjement var i følge de ansatte så godt som ikkeeksisterende. Ledelsen derimot mente at de hadde bidratt med veiledning og opplæring under prosjektet. Det er dermed ikke samsvar i ledelsen og de ansattes oppfattelse når det gjelder læringsmotivasjon og engasjement fra ledelsen under prosjektprosessen.

3.5.3 Drøfting

Som nevnt ovenfor bruker Strategi E finansielle belønninger som en drivkraft for endring og for å skape motivasjon for de ansatte. I prosjektet til G-Max ble det ikke brukt finansielle belønninger underveis i prosessen, bare verbale belønninger. At prosjektleder er negativ til finansielle belønninger samsvarer med teorien i Strategi O og Fredrick Herzberg (1968, referert i Jacobsen 2012, 177) hvor motivasjon ikke drives frem av finansielle faktorer, men av symbolsk anerkjennelse.

Det som motiverte de ansatte var at det skulle bygges en helt ny butikk og at arbeidsdagen skulle bli enklere. Her ser vi at ledelsen og avdelingsledere har vært inkludert i prosjektet fra starten og blitt motivert til å delta, mens de ansatte bare har måttet godta endringen. Strategi O sin teori sier at deltakelse kan skape en symbolsk effekt knyttet til at deltakerne “inkluderes” i endringsprosessen. Hvis ledelsen hadde vært mer åpen og inkludert de ansatte tidligere i prosjektet, kunne de ansatte fått en sterkere tilknytning og eierfølelse til endringen i seg selv.

I lys av motivasjonssystemet til forskerne Deci og Ryan (1985, referert i Kaufman og Kaufman 2009, 103) er indre motivasjon en energi som kommer fra en motivasjonsfaktor som stammer fra mestringsfølelse eller selvbestemmelse. For å øke motivasjonen til de ansatte under prosjektet kan selvbestemmelse være en viktig faktor, når finansielle belønninger er aktuelt. Det hender at arbeidet blir rutinepreget og kjedelig, da kan ytre belønninger og bonuser være den mest realistiske måten å øke produktiviteten på.

3.6 Bruk av konsulenter

3.6.1 Sekundærdata

Når det gjelder bruk av konsulenter i endringsstrategier har vi to ulike typer, eksterne spesialister og prosessspesialister. For Strategi E er det normalt å benytte seg av eksterne konsulenter. Ved økt grad av endringer i organisasjonen har bruk av konsulentvirksomheter økt betydelig. Eksterne konsulenter får ofte en ekspertrolle, eller en doktor-klientrolle. Dette kan beskrives nærmere:



Når organisasjonen har et problem, hent inn konsulentene. Fortell konsulentene hva de bør se etter, (..) og slipp dem løs. Konsulentene kan sine ting og har vært borte i samme problem flere ganger tidligere. De arbeider på en rolig og bevisst måte, trekker ut mennesker, lytter og danner seg sine konklusjoner. Etterpå går noen få sentrale ledere igjennom resultatene og tar de nødvendige beslutninger. (Jacobsen 2012, 164)

Det er flere fordeler med eksterne konsulenter. De har et mer åpent og fritt syn på organisasjonen, de har ikke skylapper som noen ansatte kan få ved å ha arbeidet lenge i miljøet. Dermed kan de ofte fatte en mer riktig diagnose. Konsulenter er spesialister på organisasjon og ledelse, og det er lettere for dem å se organisasjonen i et helhetsperspektiv.

I Strategi O derimot tones betydningen av eksterne spesialister ned. Det forventes at konsulentene inntar en helt annen rolle, nemlig prosesskonsulenter. Denne typen konsulent beskrives som:

Det er klienten som har problemet og som fortsetter å ha det gjennom hele hjelpeprosessen. Konsulenter bistår klienten i å håndtere problemet, men overtar det aldri. [...] Den ekspertise som her etterspørres, er evnen til å involvere klienten i selvd Diagnose og evnen til å dyktiggjøre klienten til selv å intervensjonere når det gjelder problemet. (Jacobsen 2012, 178)

Tre av rollene som prosesskonsulenter kan innta ser ut til å kunne gi en god beskrivelse av hva konsulentens rolle er i dette perspektivet. Prosessdesigneren utformer hvordan selve endringsprosessen skal legges opp og gjennomføres. Prosesshjelper bistår i selve problemløsningen, mens prosessvedlikeholderens rolle er å sørge for at ikke prosessen stopper opp, enten på grunn av konflikter, utbrenthet eller mangel på ressurser. I denne sammenheng kan vi se at kravene til konsulentens fagkunnskap tones ned, mens konsulentens prosesskunnskap og ferdighet til å samhandle med andre mennesker blir det sentrale. Prosesskonsulenten skal sette organisasjonen selv i stand til å løse problemer.

Det som kjennetegner bruken av konsulenter i den økonomiske endringsstrategien er en tett kobling mellom konsulentene og den formelle ledelsen. Noen ganger kan konsulentene gå inn og ta over for den formelle ledelsen. Her er det ingen skiller mellom ledelse og konsulent. Konsulenter brukes ofte til å utforske et problem, finne tiltak og løse det. Det er også vanlig at konsulenter bare bidrar ved å utforske problemet.

3.6.2 Primærdata

1) I hvilken grad har G-Max benyttet seg av konsulenter for å løse spesielle hindringer?

G-Max benyttet seg av en konsulent som er ansatt internt i Gresvig konsernet.

Han benyttes i alle byggeprosjekter av G-Max i Gresvig konsernet.

Respondentene syntes prosjektleder, som er den interne konsulenten, har vært tilgjengelig under hele endringsprosessen og at han har fulgt opp prosjektet godt.

Alle involverte i prosjektet var internt ansatt, fra nedrydding av Intersport til ferdigstilling av G-Max butikken.

2) Hvilken rolle har konsulentene hatt under prosjektet?

- Har de utformet selve prosessen, bistått i problemløsningen, sørget for progresjon, laget løsninger for dere eller satt dere selv til å løse problemet?

Her var de ansatte noe usikre, men ut fra deres viten opplevde de prosjektleder som både utformer av selve prosessen, bistående i problemløsningen og at han var innom varehuset jevnlig for å sørge for progresjon. Her var ledelsen enig med de ansatte, og la til at han satt respondentene til å løse sine egne problemer, men hjalp til noen steder.

3.6.3 Drøfting

Bruken av konsulenter varierer mye i forhold til hvor stor nødvendighet det er med eksterne innblikk for å gjennomføre et prosjekt. Konsulenter har ofte spesialkompetanse og er eksperter innen sitt fagfelt. Ved å benytte seg av eksterne konsulenter har de et bedre grunnlag for å ta en objektiv beslutning. Risikoen her vil være dersom konsulentene ikke har satt seg godt nok inn i prosjektet og dermed ikke kjenner til alle faktorene. Dersom bedriften ser behovet for å leie inn konsulenter vil dette medføre en stor kostnad i form av lønn. Dette vil en unngå ved å ha den nødvendige kompetansen internt. Hvis man benytter seg av en intern konsulent har man et mye bedre innblikk i organisasjonen som skal gjennomføre prosjektet. Det vil være lettere for toppledelsen å få gjennomslag for sine planer og ideer, som de kanskje må gå tilbake på dersom de hadde rådført seg med eksterne konsulenter.

4.0 Konklusjon

Vår avgrensede problemstilling er *“Hvilken endringsstrategi har G-Max benyttet seg av og hvordan ble den anvendt?”*. For å svare på problemstillingen benyttet vi endringsstrategiene til Jacobsen (2012) supplert med nødvendig teori, samt primærdata fra våre dybdeintervjuer.



I forhold til *“mål for endring”* hadde prosjektet som mål å oppnå en forbedret økonomisk gevinst. Dette viser til endringsstrategi E hvor synlige resultater er i større fokus enn læringsevnen til de ansatte i organisasjonen. Dette var en avgjørelse toppledelsen i Gresvig gjorde for å kunne overleve og være konkurransedyktige i stormarkedet.

Ser vi på *“ledelsens rolle”* viser det til en top - down strategi hvor ledelsen og avdelingsledere har blitt inkludert i prosjektet sammen med toppledelsen, og siden informert nedover i hierarkiet. Selv om teorien sier at ledelsen har bedre totaloversikt over hva som skjer internt i organisasjonen, tilfredsstilles ikke dette direkte til prosjektet til G-Max. Det er de ansatte som er den sentrale drivkraften, og det burde derfor blitt vist mer hensyn til de som er på det operative planet, altså til Strategi O. Ved en top- down strategi forklares det i teorien at det vil oppstå problemer ved gjennomføringen av prosjektet og påpeker spesielt til motstand mot

endringen fra de ansatte. En løsning for å forhindre dette vil derfor være at toppledelsen delegerer ansvar med en åpen deltakelse i analyser og utarbeiding av løsninger. Dette vil kunne skape en økt følelse av eierforhold til den løsningen som blir valgt.

Når det gjelder *“endringens innhold”* ser vi klare strukturforskjeller i forhold til prosjektets resultat. Det ble innført et tydeligere system i forhold til kommunikasjonskanalene. Med det fysiske skillet mellom avdelingene bidrar dette til en bedre samkjøring av avdelingene. For å maksimere samarbeidet i avdelingene vil vi anbefale å delegerer arbeidsoppgavene tydeligere for at hver ansatt skal føle en større tilhørighet og medansvar til prosjektet. Dette vil også føre til et sterkere bånd mellom ansatte og ledelse og kommunikasjonskanalene kommer tydeligere frem. Respondentene gir uttrykk for lite inkludering i endringsprosessen. Vi ser at gjengangeren hos våre respondenter er at de har fått for lite informasjon, oppfølging og veiledning. Dersom ansatte har blitt inkludert på et tidligere stadium og fått mer oppmerksomhet underveis, tror vi at endringsprosessen ville gått mer smidig. Ansatte har blitt mer tilfreds. Engasjement og motivasjon har økt som igjen har vært ressursbesparende og gitt bedre økonomiske resultater.

“Planleggingen” kan i dette prosjektet betraktes som en lineær prosess. Ut ifra observasjonene har det vært en klar og tydelig prosjektplan, men gjennomføringen av planen har ikke vært fullstendig. Grunnen til dette var omstruktureringen innad i Gresvig som førte til at fokuset på selve gjennomføringen av prosjektet ikke ble godt nok. Vår anbefaling er at de bør prioritere å ha et større fokus på prosjektgjennomføringen, siden dette er en avgjørende faktor for at en skal oppnå suksess og minske motstand fra de ansatte.

Dybdeintervjuene har vist til at det ikke ble benyttet noen form for direkte belønning for *“å skape motivasjon”* under prosjektet. Vi vil ikke anbefale G-Max å benytte finansiell belønning for et slikt prosjekt. En slik innføring vil nok ikke gi den ønskede motivasjonseffekten som G-Max trenger for å gjennomføre sine prosjekter. Dette for at en finansiell belønning vil gi en kortsiktig motivasjon og dermed ikke en langsiktig effekt. At noen får mer enn andre, vil også være skadelig for motivasjonen. Som vi har sett ut fra hva respondentene blir motivert

av, er det en enklere arbeidsdag og mer inspirerende butikk. Anerkjennelse, medansvar og eierskap kan også skape motivasjon. Likevel vil vi anmode om å gi ansatte noe å se frem til i forhold til gjennomføringen. Dersom G-Max innfører belønning i form av anerkjennelse med sosiale arrangement, vil de kunne oppnå en sterkere kultur med ansatte som knytter sterkere relasjoner med hverandre. Fordelen med dette vil også være at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte blir bedre.

Når det gjelder *"bruk av konsulenter"* vises det ut ifra vår primærdata at prosjektet benyttet seg av en prosesskonsulent. Det vises også at prosjektleder benyttet seg av alle de tre rollene som prosessdesigner, prosesshjelper og prosessvedlikeholder. Samtidig var prosjektleder også behjelpelig med løsninger, tok over som en leder gjennom hele prosjektet og hadde en tett kobling til ledelsen. Derfor kan vi vise til at noe av perspektivet fra Strategi E ble benyttet og at G-Max sin "konsulent" derfor var en kombinasjon fra begge endringsstrategiene med størst vekt på Strategi O.

Ut i fra konklusjonen vises det tydelig at G-Max har benyttet seg av Strategi E, noe som kom klart frem gjennom hele prosessen. Det ble benyttet synlige resultat som mål for endring, top-down på ledelsens rolle, strategi, struktur og system på endringens innhold og en lineær prosess når det kommer til planleggingen. Motivasjon for endring ble ikke brukt i prosjektet og det ble benyttet prosesskonsulenter.

5.0 Litteraturliste

- Andersen, Erling S. 2005. *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv*.
Bekkestua: NKI forlaget
- Andersen, Erling S. Kristoffer Grude, Tor Haug. 2009. *Målrettet prosjektstyring*.
5.utg. Bekkestua: NKI Forlaget
- Bennis, W. 2000. *Leadership of Change. I. M. Beer og N. Nohria, red. Breaking the Code of Change*. Harvard Business School. Boston.
(Referert i Jacobsen 2012, 170)
- Deci, E. L og R. M Ryan.1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer.
(Referert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 103)
- Herzberg, Fredrick.1968, (Referert i Jacobsen 2012, 177).
- Gresvig ASA. 2003. "Årsrapport Gresvig". Hentet 25.01.2015.
<http://hugin.info/54/R/943549/132174.pdf>
- Gripsrud, Geir. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP: oppgavesamling*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- G-Sport. 2015. "Dette er G-Sport/G-Max". Hentet 21.01.2015.
<http://www.gsport.no/dette-er-g-max>
- Intersport. 2015. "Om Intersport". Hentet 21.01.2015.
<http://www.intersport.no/om-intersport>
- Jacobsen, Dag Ingvar.2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Jessen, Svein Arne. 2005. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn.2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.
3.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G & Kaufmann A. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse* .4.utg.
Bergen: Fagbokforlaget
- Klev, Roger og Morten Levin. 2009. *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlag.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*.
2.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Senge, Peter. M. 2004. *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.

- Spector, Bert. 2010. *Implementing organizational change: theory into practice*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Spector, Bert. 2012. *Implementing organizational change: theory into practice*. 3rd ed. Boston: Pearson.
- Söderström, Jonas. 2013. *Jævla drittssystem! : hvordan it- systemer kan ødelegge arbeidsdagen og hvordan vi kan ta tilbake kontrollen*. Oslo: Spartacus.
- Westhagen, Harald. 2008. *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. 6.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wiik, Tore H. 2015. "PSO-prosjekt – ikke noe et prosjekt ER men noe det kan BLI". Hentet 28.01.2015. <http://www.npm.as/publikasjoner/PSO.pdf>
- Lynum, Sissel. 2009. "God glid tross finanskrisen". *Adressa.no*, 21.februar. Hentet 25.01.15. <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article1279533.ece>