

Endring i en desentralisert kunnskapsbedrift

En case studie av Bouvetløftet

KRISTIAN LINDEBERG GRINDHEIM

VEILEDER

Torbjørn Hekneby

Universitetet i Agder, 2023

Handelshøyskolen ved UiA

Handelshøyskolen Executive

Master

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutning på et fireårig Executive Master of Business Administration ved Universitetet i Agder og utgjør 30 studiepoeng. I fire år har jeg fått verdifull og interessant innsikt et stort spekter av relevante fagfelt innen ledelse og organisasjonsutvikling. Det har vært en utfordrende og givende periode, som jeg har satt veldig pris på. Studiet har løftet min helhetsforståelse rundt ledelsesfaget og gitt meg et godt grunnlag for min videre karriere. Nå gleder jeg meg til å ta med meg mine nye erfaringer ut i arbeidshverdagen.

Det er mange som har hjulpet og støttet meg i arbeidet med denne oppgaven.

Først og fremst sender jeg en takk til Mari og mine barn Amalie og Selmer, som har gitt meg rom til å studere ved siden av arbeidet og alle hverdagens små oppgaver de siste fire årene. Takk for støtte, oppmuntring og forståelse!

Jeg vil også takke min arbeidsgiver, Bouvet, spesielt Helene Tønnesen og Trude Hole. Helene, for at hun har gitt meg rammene og støtten til å gjennomføre et masterstudium parallelt med mitt arbeid i Bouvet. Dette har gitt meg verdifull erfaring og kunnskap jeg tar med meg tilbake i arbeidet mitt.

Trude, som var velvilligheten selv og støttet meg med tid og tilganger da jeg ønsket å bruke Bouvetløftet som case i denne oppgaven. Takk også til alle informanter som møtte meg utelukkende med positivitet og satte av tid til meg i en ellers travel hverdag!

Til sist vil jeg takke min veileder, Torbjørn Hekneby, for gode diskusjoner og tydelige, konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Dine innspill og klargjøringer har vært med på å løfte oppgavens kvalitet og min helhetsforståelse knyttet til den akademiske, metodiske tilnærming oppgaveskriving av denne type.

Sammendrag

I dagens samfunn står virksomheter overfor stadig flere komplekse utfordringer, og et stadig større behov for å håndtere kontinuerlig endring og utvikling. Teknologisk utvikling, en klimakrise som krever gjennomgripende og systemiske endringer og et stadig mer globalisert samfunn gjør at virksomheter stadig må tilpasse og utvikle seg for å møte konkurransen i markedet.

I denne masteroppgaven undersøker jeg Bouvetløftet, et strategisk utviklingsprosjekt i konsultantselskapet Bouvet, med mål om å klargjøre organisasjonen for fremtidens behov innen tjenesteutvikling og kompetansebygging. Mitt mål har vært å finne svaret på hvordan endring håndteres i en kunnskapsbedrift med desentralisert organisering.

I min studie har jeg hentet min teoretiske forankring fra fagretningene planlagt og generativ endring i organisasjonsutviklingfaget. Gjennom å ta utgangspunkt i de to endringsmodellene The General Model of Planned Change og The Generativ Change Model, to modeller med forskjellige tilnærming til både formålet med og gjennomføringen av en organisasjonsutviklingsprosess, har jeg søkt å finne sammenhenger mellom den praktiske verden og teorien i litteraturen.

Jeg søkt å besvare min problemstilling gjennom kvalitative intervjuer med ledere, fasilitatorer og deltakere fra tre ulike initiativ Bouvetløftet, samt ledelsen i Bouvetløftet og representanter fra ledergruppen i Bouvet.

Gjennom mine analyser konkluderer jeg med at Bouvetløftet ikke ble gjennomført etter en felles, styrt gjennomføringsmetodikk. Det er brukt ulike metoder både på tvers av initiativene og underveis i de forskjellige fasene av endringsprosessen. Jeg har også funnet at ved flere områder hvor det ikke er benyttet metoder som anbefales av begge endringsmodellene jeg har tatt utgangspunkt i

Denne manglende gjennomføringsmetodikken mener jeg delvis kan sees i sammenheng med den desentraliserte organiseringen i Bouvet, men også som følge av ulike faglig bakgrunn blant fasilitator og deltakere i de ulike initiativene. Bouvets oppbygging som en kunnskapsbedrift med flere ulike fagområder virker altså også å ha hatt innvirkning på gjennomføringen av Bouvetløftet.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
FIGUROVERSIKT.....	6
TABELLOVERSIKT.....	6
INNLEDNING	7
CASEBESKRIVELSE: BOUVETLØFTET	8
OPPGAVENS TEMA OG VALG AV BOUVETLØFTET SOM CASESTUDIE	10
TEORETISK RAMMEVERK.....	12
ORGANISASJONSUTVIKLING SOM FAGOMRÅDE	12
RETNINGER INNEN ORGANISASJONSUTVIKLINGSFAGET.....	13
<i>Diagnostisk OU</i>	13
<i>Dialogisk OU</i>	14
ENDRINGSMODELLENE GENERAL MODEL OF PLANNED CHANGE OG GENERATIVE CHANGE MODEL.....	15
GENERAL MODEL OF PLANNED CHANGE	16
<i>Entry and Contracting</i>	16
<i>Diagnosing</i>	17
<i>Planning and Implementing Change</i>	18
<i>Designing change</i>	18
<i>Managing change</i>	20
<i>Evaluation and Institutionalizing Change</i>	22
<i>Kritikk av planlagte endringsmodeller</i>	24
GENERATIV CHANGE-MODELL	24
<i>Innledende fase: Identify the Adaptive Challenge</i>	25
<i>Reframe into a Purpose Statement (Generative Image)</i>	27
<i>Engagement of Stakeholders in Generative Conversations</i>	27
<i>Stimulate Self-Organized Innovations (Probes)</i>	29
<i>Learning from Success and Failure</i>	29
<i>Scale Up of Promising Innovations</i>	30
<i>Kritisk evaluering av modellen</i>	31
FORSKJELLER MELLOM MODELLENE.....	32
<i>Forskjellige fokus og mål</i>	32
<i>Hvordan identifiserer man utfordringen</i>	33
<i>Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger?</i>	33
<i>Ledere som peker retning og ledere som rydder veien</i>	34
<i>Innføringsprosessen</i>	34
<i>Evalueringsprosessen</i>	35
FORSKNINGSDESIGN OG METODE	36
VALG AV CASE	36
VALG AV FORSKNINGSMETODE.....	38
UTVALG AV INFORMASJONSKILDER	39
UTVALG AV INFORMANTER.....	40
GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	41
ANALYSE AV INNSAMLEDE DATA	43
VALIDITET OG RELABILITET	44
ETIKK OG PERSONVERN	46
<i>Samtykke og informasjonsskriv</i>	46
<i>Personvern og anonymitet</i>	46
<i>Godkjenning fra Sikts meldetjeneste</i>	47
PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN	48

FORSKJELLIG FOKUS OG MÅL	49
HVORDAN IDENTIFISERES UTFORDRINGEN?	51
HVORDAN IDENTIFISERER MAN TILTAK OG LØSNINGER?	53
LEDERENS ROLLE	57
INNFØRINGSPROSESSEN	61
EVALUERINGSPROSESSEN	64
DISKUSJON	67
BOUVETLØFTET ENDRET KARAKTER OG MÅL UNDERVEIS – FRA GCM TIL GMPC.....	69
METODEFRIHET - INITIATIVENE I BOUVETLØFTET HADDE ULIK KARAKTER OG SKULLE LØSE	
FORSKJELLIGE TYPER UTFORDRINGER	70
FORSKJELLIGE I FORVENTNINGER HOS ARBEIDSGRUPPER OG LEDELSE.....	72
UTFORDRINGER KNYTTET TIL Å ENGASJERE ORGANISASJONEN OG INNFØRE ENDRINGEN.....	72
KONKLUSJON	74
VIDERE FORSKNING.....	74
LITTERATURLISTE:	76
VEDLEGG.....	78
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE TIL ORG 954 BOUVETLØFTET – ENDRING I DESENTRALISERTE	
KUNNSKAPSBEDRIFTER	78
<i>Tema</i>	<i>78</i>
<i>Formålet med intervjuet.....</i>	<i>78</i>
<i>Gjennomføring.....</i>	<i>78</i>
<i>Behandling av data:.....</i>	<i>78</i>
<i>Analyse av data:</i>	<i>79</i>
<i>Intervjuet - Spørsmålsoversikt.....</i>	<i>79</i>
<i>Innledende - Om deltakeren.....</i>	<i>79</i>
<i>Fase: Før</i>	<i>79</i>
<i>Forskjellig fokus og mål.....</i>	<i>79</i>
<i>Hvordan identifiseres utfordringene.....</i>	<i>79</i>
<i>Ledelsens involvering</i>	<i>79</i>
<i>Fase: Under</i>	<i>80</i>
<i>Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger</i>	<i>80</i>
<i>Ledelsens involvering</i>	<i>80</i>
<i>Innføringsprosessen</i>	<i>80</i>
<i>Ledelsens involvering</i>	<i>80</i>
<i>Fase: Etter</i>	<i>80</i>
<i>Evalueringsprosessen</i>	<i>80</i>
VEDLEGG 2 – REFLEKSJONSNOTAT – ORG954-1 – TEMA INTERNASJONALT	81
<i>Innledning – presentasjon av masteroppgaven</i>	<i>81</i>
<i>Oppgavens relevans i lys av internasjonale utvikling og trender</i>	<i>81</i>
<i>Diskusjon – Bouvetløftets påvirkning av internasjonale trender og krefter.....</i>	<i>82</i>
<i>Bakgrunn.....</i>	<i>82</i>
<i>Funn og konklusjoner</i>	<i>83</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>85</i>
<i>Litteraturliste - Refleksjonsnotat:</i>	<i>86</i>

Figuroversikt

Figur 1 - Bouvets regionalinndeling (Bouvet, 2023, s.5).....	8
Figur 2 - A general model of planned change (Cummings et al., 2020, s.28).....	16
Figur 3 - The generative change model (Bushe, 2020, s.14).....	25

Tabelloversikt

Tabell 1 - Sammenstilling av prosessstegene i GMPC og GCM.....	15
Tabell 2 - Oversikt over informanter intervjuet i undersøkelse av Bouvetløftet.....	41
Tabell 3 - Oversikt over metodisk fremgangsmåte fra innsamling av data, analyse mot litteratur til funn.....	44
Tabell 4 - Oppsummert sammenstilling av vektlagte forskjeller mellom GMPC og GCM	48
Tabell 5 - Sammenstilling av hovedforskjeller mellom GMPC og GCM og i hvilken grad Bouvetløftet benyttet seg av disse modellene	68

Innledning

«Det har aldri gått så fort som det gjør nå – men det kommer aldri til å gå så sakte igjen» er et uttrykk som ofte nevnes i forbindelse med dagens teknologiske utvikling (Hammernes, 2023).

Virksomheter må stadig håndtere nye, komplekse utfordringer i en verden hvor teknologien utvikler seg ekstremt hurtig (UNCTAD, 2020), og et mer fleksibelt arbeidsliv reduserer avstand og åpner opp markeder for nye konkurrenter (Jordheim, 2022).

Hvor godt er virksomheter i dag rustet for å håndtere endringer? Har man nok fokus på prosessen rundt selve endringen som skal gjennomføres?

Forskningsbedriften Prosci gjennomfører annethvert år en undersøkelse med over 1700 respondenter hvor man blant annet undersøker sammenhengen mellom prioritering av endringsledelse og suksessraten til endringsprosjektene. De avdekker en klar sammenheng mellom en strukturert endringsprosess og opplevelsen av en vellykket endring.

«Research on thousands of initiatives shows a direct correlation between how well the people side of change is managed (change management) and how successful the effort is. Projects with improved change management had increased likelihood of meeting objectives, finishing on time, and finishing on budget. » (Prosci, 2020 s.5)

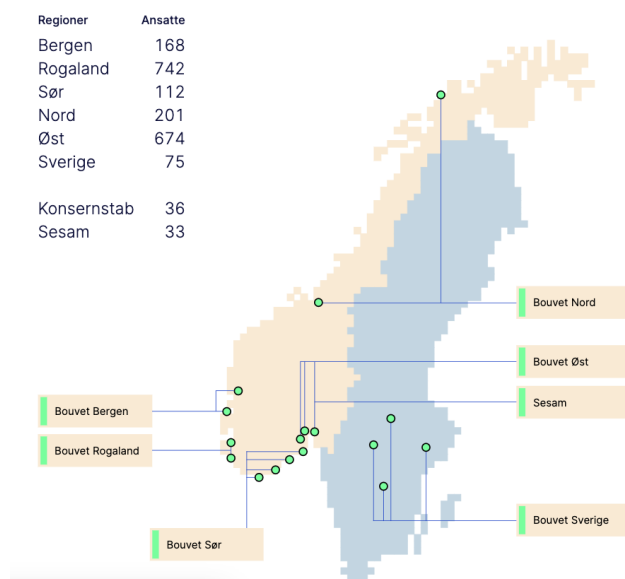
Det finnes flere forskjellige tilnærminger for hvordan man kan gjennomføre endringsprosesser. Den tradisjonelle tilnærmingen med en planlagt, strukturert prosess for gjennomføring av endring har stått sterkt fra 1960-tallet, men har utover årtusenskiftet møtt kritikk og blitt utfordret av en åpnere og smidigere tilnærming til endringsarbeid. Forkjemperne for den nye tilnærmingen mener de tilbyr en bedre måte å møte de komplekse utfordringene virksomheter møter i det moderne samfunn. De fremhever at den planlagte endringsprosessen gir ikke ønskede resultater lengre. “The unpleasant truth, however, is that planned changes in organizations often fail, or at least fail to deliver what was intended. The handful of studies on success rates consistently find about 3 out of 4 fail.” (Bushe, 2020 s. 9) Kritikerne av den planlagte endringsmodellen argumenterer for at man i dag må se på endringsarbeidet i et større, virksomhetsovergripende perspektiv. Det må fokuseres mer på

hvordan man bygger en organisasjon som er rustet for kontinuerlig endring (Cummings, Worley & Donovan, 2020). Kjell Rusti, administrerende direktør i konsultantselskapet Sopra Steria, slår fast at «Morgendagens vinnere er tillitsbaserte kompetansekulturer som kontinuerlig lærer og utvikler seg i nært samarbeid med omgivelsene sine» (Sopra Steria, 2021).

Casebeskrivelse: Bouvetløftet

Gjennom min mastergradutdanning har jeg blitt stadig mer oppmerksom og nysgjerrig på problematikken knyttet til å lykkes med innovasjon og endring, og jeg identifiserte dette som temaet jeg ønsket å undersøke i min mastergradsoppgave. Parallelt med mitt studieløp etablerte min arbeidsgiver Bouvet en strategisk satsning for å forberede organisasjonen på utfordringene og endringene man så markedet, knyttet til rådgivning innen digitalisering og forretningsutvikling. Denne satsningen fikk navnet Bouvetløftet.

Bouvet er et skandinavisk konsultantselskap med om lag 2000 ansatte, som leverer tjenester innen IT og digital kommunikasjon. Virksomheten er organisert i en regional modell med 17 kontorer fordelt på seks regioner og med tilstedeværelse i alle de største byene i Norge, samt fire byer i Sverige (Bouvet, 2023).



Figur 1 - Bouvets regionalinndeling (Bouvet, 2023, s.5)

Bouvet har ambisjoner om å være en markant samfunnsaktør og kommuniserer dette gjennom sin visjon «Vi går foran og bygge fremtidens samfunn» (Bouvet, 2023, s.9)

I 2019 sto Bouvet stødig som et av Norges største konsulentselskap innen IT og kommunikasjon, og var en sentral aktør i digitaliseringen av samfunnet. Selskapet var det mest lønnsomme IT-selskapet på Oslo Børs siste 10 år (Charllesen, 2019), men samtidig opplevde selskapets ledergruppe det stadig vanskeligere å være i forkant av utviklingen for å kunne beholde sitt komparative konkurransefortrinn i et marked med stadig flere og sterkere konkurrenter. Hvordan skulle Bouvet holde følge i en «verden som begynte å gå fortere og fortere» (S. Sommerfelt, personlig kommunikasjon 22.02.2023).

Utnyttelse av den geografiske og faglige bredden i organisasjonen var blitt identifisert som viktige faktorer for å oppnå visjonen, og i den forbindelse ble Bouvetløftet etablert i 2020. Målet med Bouvetløftet var:

«å dra nytte av bredden i Bouvet, både geografisk og faglig, for å løfte og utvikle oss der fellesskapet kan styrke vår langsiktige konkurransekraft. På denne måten skal dette initiativet fungere som en inkubator for områder som trenger et løft på tvers av Bouvet.» (Bouvet, 2020)

Det var identifisert et behov for bedre utnyttelse av den kompetansen som fantes i Bouvet og de tjenestene som ble levert ut i markedet fra de forskjellige regionene. Det forelå et ønske om å fange opp, foredle og innføre felles begreper og likere tjenester på tvers av regionene. Et eget team kalt «Forretningsdesign» ble opprettet med mandat til å tenke litt lengre frem enn regionenes tradisjonelle forretningsutvikling og prøve å fange opp, videreutvikle og samkjøre innovasjonene som foregikk ute i regionene. (T. Hole, personlig kommunikasjon, 23.04.2020)

Etter den initielle fasen, hvor Forretningsdesigninitiativet analyserte og jobbet frem ulike endringstiltak for å oppnå et fremtidsmål om «Ett Bouvet» ble Bouvetløftet organisert i flere initiativ, eller ulike Løft slik det også ble omtalt som, jobbet parallelt med ulike tiltak og rapporterte til egne initiativiere og videre til en felles styringsgruppe. Det ble etablert nye initiativ etter hvert som det ble avdekket nye behov og satsningsområder i virksomheten og disse baserte seg på trender i markedet, interne styrker som kunne videreføres eller eksplisitte kundebehov (T. Hole, personlig kommunikasjon 23.04.2020)

Eksempler på slike satsninger som ble etablert fra 2020 og utover i dataplattform, skydrift, AR/VR, samhandling, tjenstedesign og rådgivning.

Oppgavens tema og valg av Bouvetløftet som casestudie

Bouvet er blant Norges største konsulentselskaper og deres hovedkonkurrenter er internasjonale aktører som Tieto Evry, Sopra Steria, PwC, Deloitte, EY mv. Bouvet opererer i samme marked som disse, de leverer i stor grad samme tjenester og er i lik grad påvirket av markedstrendene og makrotrendene i samfunnet. Der Bouvet skiller seg fra konkurrentene er hvordan de har valgt å organisere seg. Bouvet er organisert etter en regional modell med stor grad av autonomi i de forskjellige regionene. Hver region har sin forretningsplan og velger selv hvordan denne bygges opp for å best mulig kunne operere i sitt lokale marked.

Simen Sommerfelt (personlig kommunikasjon 22.02.2023), teknologidirektør i Bouvet, formulerte det som følger:

«Bouvet er en veldig regional organisasjon hvor den som er regionleder på en måte slags administrerende direktør. Det er veldig forskjell fra for eksempel Sopra Steria, hvor du har en toppledelse som styrer forskjellige forretningsområder og så har du flere kontorer under dem. Mens i Bouvet så er det flere kontorer som har hver sine toppledelser som kjører forretningsområder om du vil.»

En utfordring med endring i denne type virksomhet er at problemene og endringsbehovene ofte kan være for komplekse og varierte til at man klarer å enes om én løsning på tvers av regionene (Marshak & Bushe, 2018). Videre krever den klassiske tilnærmingen med en planlagt endringsprosess kompetanse og ressurser knyttet til organisasjonsutvikling og endringsledelse på tvers av alle regionene. (Cummings et al., 2020).

Min hypotese er at det er vanskelig å lykkes med en planlagt endringsprosess som berører hele virksomheten, når man har valgt å organisere seg i en desentralisert virksomhetsmodell hvor hver enkelt region i stor grad har selvråderett knyttet til egen forretningsplan og egne ressurser.

Hvordan gjør man det da, når virksomheten ser behovet for å samkjøre seg og gjennomføre et felles løft i form av Bouvetløftet? Valgte Bouvet en mer smidig tilnærming, slik man har gode erfaringer med å arbeide med utvikling innen IT-utvikling som er Bouvets mest sentrale tjenesteområde? Eller valgte man en annen tilnærming?

I denne oppgaven har jeg derfor valgt ut følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan gjennomføres vellykkede endringsprosesser i desentralisert kunnskapsbedrift?»

I mine studier tar jeg utgangspunkt i etablerte endringsmodeller innen fagfeltet organisasjonsutvikling, dette vil beskrives nærmere i teorikapittelet i oppgaven. Modellene jeg har valgt å legge mest vekt på er Cummings & Worley (heretter omtalt som C&W) klassiske, planlagte endringsmodell, med røtter tilbake til Kurt Lewins arbeid (Cummings et al., 2020). Som alternativ bruker jeg Marshak & Bushes (2018) mer smidige modell knyttet til generativ endring som en motpol for å skape ulike holdepunkter i litteraturen jeg kan sammenligne Bouvetløftet med.

For å besvare mitt forskningsspørsmål undersøker jeg hvorvidt Bouvet brukte elementer fra disse teoriene i sin helhet, bare delvis eller om man hentet inspirasjon fra flere teorier i en såkalt «blandet» tilnærming (Marshak & Bushe, 2018).

Teoretisk rammeverk

Denne oppgaven tar for seg fagfeltet organisasjonsutvikling (heretter forkortet til OU), med et spesielt fokus på håndtering og ledelse av endringsprosesser. Jeg vil undersøke hvordan gjennomføringen av det strategiske endringsinitiativet Bouvetløftet passer inn i noen av de etablerte teoriene for gjennomføring av endring innen OU-faget. Denne delen av oppgaven vil ta for seg det teoretiske rammeverket som legges til grunn for å undersøke det ovenfor framsatte forskningsspørsmålet

Organisasjonsutvikling som fagområde

Organisasjoner er komplekse systemer som stadig utvikler seg for å møte utfordringene i en skiftende verden. OU har, over de siste 70 år, blitt et viktig fagområde som blant annet tar for seg planlagt endring av organisasjoner for å øke deres effektivitet og tilpasse seg endringer i omgivelsene. OU involverer både tekniske og sosiale aspekter av organisasjoner, og har som mål å forbedre organisasjoners evne til å tilpasse seg og lære av endringer (Cummings et al., 2020).

OU er et fagfelt innenfor organisasjonspsykologi og har som mål å forbedre effektiviteten og kompetansen i organisasjoner ved å gjennomføre og håndtere endringer (Sagberg, 2022). Fagfeltet har utviklet seg over tid og har i den nåværende form røtter tilbake til 1940-tallet da Kurt Lewin, en tysk-amerikansk psykolog, introduserte begrepet «action research» for å beskrive en kobling mellom forskningsbasert og praktisk tilnærming til endringsarbeid i organisasjoner. Lewin arbeid på feltet la grunnlaget for mange av de teoretiske tilnærmingene og modellene som brukes i dag, hvor man arbeider med planlagt endring (Cummings et al., 2020). Gervase R. Bushe og Robert J. Marshak (2009) ga disse tradisjonelle retningene innen OU navnet *diagnostisk OU* da de lanserte sin alternative *dialogiske* form for OU i 2009.

Det finnes ulike syn og perspektiver på hva som er mest sentralt innen OU-faget. Eksempelvis har man Kenward som har et ytre fokus på at virksomheter må tilpasse seg endrede forutsetninger i næringslivet (business climate), mens Coughlan & Brydon-Miller fokuserer på den indre fornyelsen av organisasjonens prosesser for å kunne løse fremtidens problemer. Burke legger vekt på organisasjonens kultur gjennom å benytte adferdsvitenskap. Warner

Bruke fokuserer på hvordan virksomheten kan forbedre sin evne til å løse problemer og håndtere endringer gjennom bruk av ekspertise i form av endringsagenter og OU-konsulenter. Richard Beckhard, Warner Burke og Michael Beer løfter frem prosessen knyttet til hvordan mål gjennomføres på en planlagt og strukturert måte for å sikre organisasjonsutviklingen (Cummings et al., 2020).

C&Ws definisjonen på OU er en sammenfatning av de overnevnte perspektivene.

“Organization development is a system-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness (Cummings et al., 2020, s.2)”

I denne oppgaven vil jeg fokusere det definisjonen omtaler som «planned development and improvement» og undersøke hvordan endring gjennomføres og innføres i en organisasjon.

Retninger innen organisasjonsutviklingsfaget

Diagnostisk OU

I boken "Organizational Development and Change" presenterer Cummings et. al. (2020) en oversikt over noen av de viktigste teoretiske perspektivene og endringsmodellene innen OU. Utgangspunktet er Lewins nevnte «Planned change modell», som fortsatt relevant og brukt i dag, der modellen består av tre faser: opptining, endring og frys. Dette innebærer at organisasjonen må «tines opp» før endringer kan iverksettes, at endringer må skje gradvis og at nye endringer må stabiliseres før neste endring kan gjennomføres.

En annen sentral endringsmodell er «action research»-modellen, som innebærer at forskning og datainnsamling brukes for å skape riktig endring og forbedring i organisasjoner (Cummings et al., 2020). Action research kan utføres av interne eller eksterne eksperter, og involverer ofte tettere samarbeid mellom forskere og organisasjonsmedlemmer.

«The positive model» er den siste endringsmodellen C&W trekker frem som særlig relevant i utviklingen av sin planlagte endringsmodell. Denne modellen skiller seg fra de to andre ved at den legger vekt på det som fungerer i en virksomhet for å dyrke dette videre, i motsetning til andre modeller som har fokusert på å finne problemene som må adresseres og løses i en virksomhet. (Cummings et al., 2020)

Andre viktige tilnærminger innenfor organisasjonsutvikling inkluderer systemteori, som ser på organisasjoner som komplekse systemer av ulike deler som påvirker hverandre, og humanistisk tilnærming, som fremhever på individets behov og vekst i organisasjoner (Cummings et al., 2020).

Med utgangspunkt i disse modellene har C&W etablert sin egen, overordnede modell for gjennomføring av endring, kalt The General modell of planned change (heretter omtalt som GMPC) (Cummings et al., 2020).

Dialogisk OU

Som nevnt tidligere har det i nyere tid vokst frem en ny retning innen OU-faget som Bushe og Marshak (2009) ga navnet *dialogisk OU*. Denne retningen var ment som en respons på den diagnostiske skolens fokus på at endring må være strukturert og planlagt. Skolen har sitt utgangspunkt i Cooperrider og Srivastas (1987) kritikk av den planlagte endringsprosessens manglende evne til å skape nye ideer. Det er spesielt action-research-prosessen de mente ble for rigid og var for problemorientert.

I dialogisk OU har man et mer smidig fokus på hvordan endringsprosesser gjennomføres og fokuserer på at man ikke har en objektiv sannhet på hvordan en organisasjon fungerer og hvordan den bør endres. Kritikerne av den diagnostiske skolen mener den baserer seg for mye på en objektiv, singulær virkelighet hvor man kan finne én sannhet om hva som er problemene i en organisasjon og gjøre endringstiltak basert på dette. Den dialogiske skolen legger vekt på at en organisasjon er mangfoldig, at man skaper sin egen virkelighet og at sannheten er situasjonsavhengig. Endringsprosessen handler om dialog hvor det er viktig å legge til rette for en selvorganisert endringsprosess hvor medarbeiderne involveres og får bidra i problemdefinisjonen. (Cummings et al., 2020).

Innen den dialogiske retningen av OU er Robert Marshak og Gervase Bushe sentrale figurer, og de har utformet sin egen dialogiske modell for endring som de har kalt The Generative change modell (heretter omtalt som GCM) (Bushe, 2021).

Endringsmodellene General model of planned change og Generative change model

I min undersøkelse av Bouvetløftet har jeg tatt utgangspunkt i GMPC og GCM for å søke å knytte metodikken brukt i Bouvetløftet mot etablerte endringsmodeller. Derfra ønsker jeg å trekke slutninger om hvorvidt hvilke endringsretninger som passer best i en virksomhet med desentralisert organisering, slik Bouvet har.

Under vil jeg gi en nærmere presentasjon av de to modellene, før jeg avslutningsvis gjøre en sammenligning av modellene. Dette for å belyse forskjellene i modellene som videre danner grunnlag for min analyse av oppgavens forskningsspørsmål.

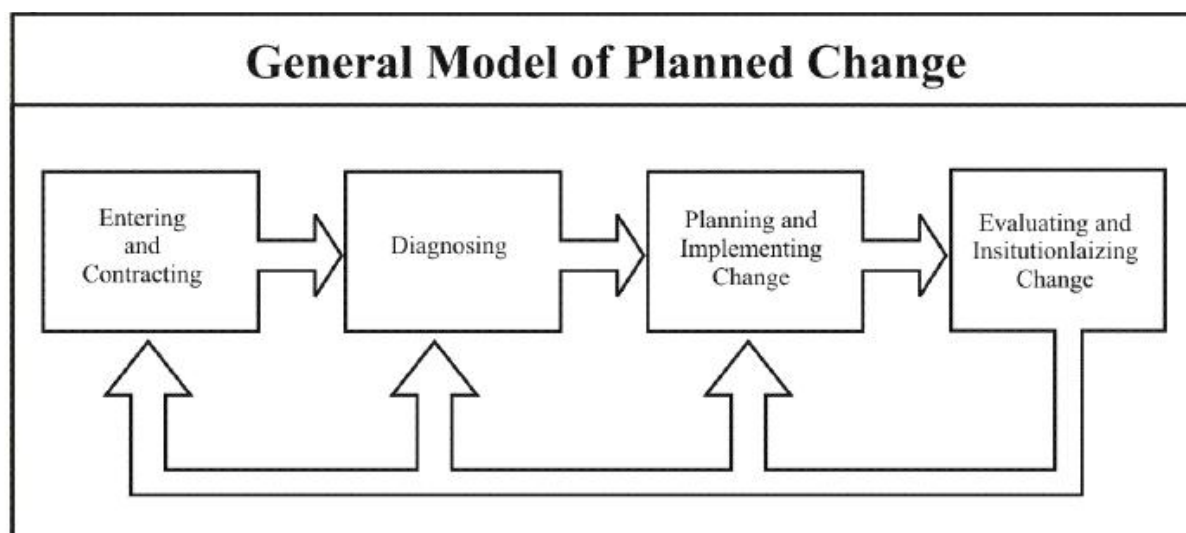
Modellene deles opp i ulike gjennomføringsfaser:

Tabell 1 - Sammenstilling av prosessstegene i GMPC og GCM

Faser	General model of planned change	Generative change model
Før	Entry & contracting	Identify the adaptive challenge
	Diagnosing	Reframe into a Purpose statement (generative image)
Under	Planning and implementing change	Engagement of stakeholders in generative conversations
		Stimulate self-organized innovation (probes)
Etter	Evaluation and institutionalizing change	Learning from success and failure
		Scale up of promising innovations

General model of planned change

GMPC baserer seg altså på de tre endringsmodellene “Lewins Planned change model”, “Action research model” og “The positive model” og sammenstiller disse i fire hovedaktiviteter i en endringsprosess. Aktivitetene utføres i en sekvensiell orden hvor man (1) etablerer forståelse, rammer og mandat for endringen som skal gjøres, (2) gjennomfører videre undersøkelser og diagnostiserer virksomheten for å avdekke årsaker til organisasjonens problemer og konsekvenser av disse, (3) gjennomfører en strukturert innføringsprosess. Prosessen evalueres deretter og det videre arbeidet består av forsterkning og internalisering av endringene i organisasjonen (Cummings et al., 2020)



Figur 2 - A general model of planned change (Cummings et al., 2020, s.28)

Cummings & Worley fremhever at endringsprosessen normalt sett ikke er en lineær prosess. Man må ofte returnere til tidligere steg i modellen for å justere for å lykkes med en endringsprosess. (Cummings et al., 2020, s.27)

Entry and Contracting

Første fase handler om å sette rammene for den fremtidige OU-prosessen og tydeliggjøre problemet som skal løses. Ved inngangen til en OU-prosess kan målet, ifølge C&W være ganske diffust og basere seg på generelle følelser av at organisasjonen må utvikle seg f.eks. i mer innovativ retning. I fasen fokuseres det på å definere omfang av prosessen, hvem som skal bidra til å utføre den og hvordan prosessen skal utføres. (Cummings et al., 2020)

Som et startpunkt presenterer organisasjonen problemet som er utløsende faktor for at de ønsker en OU-prosess. Denne problembeskrivelsen kan ofte implisere en forventet løsning på problemet. I modellen poengteres det at denne problemforståelsen ofte bare er et symptom på et underliggende problem, og at det er viktig at man gjennomfører en innledende undersøkelse av organisasjonen for å legge grunnlaget for at man gjør riktige undersøkelser i den etterfølgende diagnosefasen (Cummings et al., 2020)

For å identifisere rett problem er det viktig å identifisere hvilke interessenter som blir påvirket eller kan påvirke prosessen. Det er viktig å sikre støtte fra disse interessentene allerede tidlig i OU-prosessen for å få tilgang til relevant informasjon og videre sikre støtte når endring skal gjennomføres

Når man har gjennomført den innledende analysen og identifisert sine sentrale interessenter anbefaler C&W at man etablerer en kontrakt hvor man definerer forventningene, omfanget, ressurstilgangen og kjørereglene for OU-prosessen. Formålet med kontrakten er å legge til rette for en god gjennomføring av prosessen (Cummings et al., 2020)

Diagnosing

I diagnosefasen ligger fokus på å samle relevant data om dagens situasjon, analysere denne og trekke slutninger om hvorfor organisasjonen presterer som den gjør. Videre etablerer man hypoteser på endringsmuligheter som kan forbedre organisasjonens ytelse (Cummings et al., 2020, s.82).

Begrepet diagnose må ikke forstås likt som det medisinske begrepet når det benyttes innen diagnostisk OU. Her er det ikke tenkt at eksperten, som f.eks. en innleid organisasjonsutvikler, setter en diagnose fra et objektivt ståsted basert på en tydelig årsak. Det er det viktig at organisasjonen involveres og samarbeider med organisasjonsutviklerne i arbeidet med å samle, analysere og forstå informasjon om virksomheten. Man kan også velge seg en mer positiv tilnærming enn man ofte har innen den medisinske form for diagnose, ved at man heller fokuserer på positive funn eller utviklingsmuligheter i diagnosearbeidet.

For å gjøre en god analyse er det essensielt at en identifiserer hvilken informasjon i og utenfor organisasjonen som er viktig og relevant for å kunne sette en diagnose. Basert på dette arbeidet planlegger man videre hvilke tiltak som skal til for å oppnå målene for endring som ble definert i foregående fase (Cummings et al., 2020).

Diagnosefasen er en svært sentral del av GMPC, og er en fase man ofte returnerer til i arbeidet med planlagt endring. Det fokuseres mye på en strukturert innsamling av data som analyseres og presenteres til interessentene i OU-prosessen. Det anbefales å bruke en rekke velkjente metoder og verktøy for innsamling av data parallelt, som f.eks., intervjuer, undersøkelser, observasjon, diskrete undersøkelser via sekundære kilder som arkiv, årsrapporter osv. Hvilke kilder som er relevant å bruke avhenger av problemets art og organisasjonens karakter, men det er viktig å være bevisst på utvalget man undersøker og hvordan man velger ut dette. Både antall kilder og utvalget av kilder man bruker kan påvirke funnene man gjør (Cummings et al., 2020).

Noe av det mest avgjørende i diagnosefasen er hvordan man presenterer informasjon og funn tilbake til organisasjonen på en effektiv, forståelig og relevant måte. Det viktigste i denne aktiviteten er at man lykkes i å engasjere organisasjonen og fokusere energien i riktig retning mot de problemene som er identifisert og må løses. (Cummings et al., 2020)

Når man har lykket med dette, beveger man seg over til innføringsfasen «Planning and implementing change»

Planning and Implementing Change

Designing change

Fasen Planning and implementing change deles opp i to deler, hvor man først planlegger og så gjennomfører OU-intervensjoner. En OU-intervensjon defineres av Cummings et al., (2020, s.141) som «a sequence of activities, actions and events intended to help an organization improve its performance and effectiveness».

Videre definerer Cummings et al. (2020) fire typer intervensjoner:

Human process interventions fokuserer på hvordan man oppnår organisasjonens mål gjennom å fokusere på menneskene og prosessene i organisasjonen. Her kan f.eks. gjennomføre teambuilding, konflikthåndtering, jobbe med kulturen i virksomheten eller intern kommunikasjon og samhandling.

Technostructural interventions setter søkelys på strukturelle og tekniske endringer for å øke organisasjonens ytelse. Her kan man f.eks. redesigne arbeidsprosesser, ta i bruk ny teknologi eller omorganisere avdelinger for å kunne jobbe tettere sammen.

Human resource management interventions handler om hvordan man jobber med å bygge opp de menneskelige ressursene i organisasjonen gjennom oppfølging, kompetanseutvikling og belønning. Målet er at man bygger opp ansatte som kan bidra til at organisasjonen når sine strategiske mål. Her kan man f.eks. innføre bonusprogrammer, opplæring- og utviklingsprogrammer, karriereprogrammer mv.

Strategic change interventions, som jeg vil kategorisere Bouvetløftet som, handler om hvordan man gjennomfører større organisatoriske endringer for å holde følge med utviklingen og utnytte mulighetene som følger av stadige endringer i markedet eller gjennom andre endrede forutsetninger og rammebetingelser for virksomhetens drift. Man kan gjennomføre intervensjoner for å endre hvordan organisasjonen forholder seg til omgivelsene eller samhandler internt. Dette kan man få til ved å redesigne organisasjonen eller jobbe med kulturendring. For å styrke organisasjonens endringsevne kan man legge vekt på å bygge lærende organisasjoner eller selv-organiserende organisasjoner.

Disse fire intervensjonstypene representerer forskjellige tilnærminger og metoder som kan brukes i organisasjonsendringsprosessen. Valget av hvilken intervensjonstype som skal brukes avhenger av den spesifikke situasjonen, utfordringene organisasjonen står overfor, og målene som ønskes oppnådd.

Formålet med en intervensjon er å endre nå-tilstanden.

Managing change

Når man har gjennomført planleggingen av hvilke intervensjoner og tiltak man skal gjennomføre i OU-prosessen, legger GMPC opp til en innføringsprosess hvor man gjennom endringsledelse sikrer at valgte tiltak og intervensjoner blir gjennomført på en effektiv måte.

Cummings et. al. (2020) identifiserer fem hovedaktiviteter for gjennomføring av endring i en organisasjon.

Gjennom å (1) motivere til endring klargjør man organisasjonen for den planlagte endringen og håndterer evt. motstand som finnes mot endringen. Dette gjør man gjennom å skape et ønske om endring og en utilfredshet med nå-tilstanden gjennom å legge vekt på mulighetene i en ønsket framtidssituasjon. Det er også viktig å jobbe for at organisasjonen blir mer bevisste og oppmerksomme på problemene som krever endring, samt mulighetene som gir insentiv for endring. Dette for at de blir mer positive til endringene som må gjennomføres.

Et annet sentral suksesskriterium er å skape en (2) felles visjon og et målbilde for hva endringen skal innebære. Gjennom å utforme et tydelig kjernebudskap som knyttes til virksomhetens sentrale verdier, kan man skape oppslutning og energi på tvers av organisasjonen. Cummings et al. (2020) foreslår å skape et visuelt fremtidsbilde hvor man setter seg ambisiøse men konkrete målsetninger. Dette omtales som BHAGs (big hairy adacious goals) og skal beskrive hvordan virksomhetens fremtidige tilstand skal se ut.

For å sikre gjennomslag og oppmerksomhet i organisasjonen må man (3) videre etablere støtte i organisasjonen. Cummings et. al. (2020) snakker om politisk støtte, og mener med dette at det må foreligge organisatorisk makt til å gjennomføre endringen blant endringsagentene og de sentrale interessentene som støtter endringen. Man må identifisere de rette endringsagentene og interessentene, for så å ta seg tid til å påvirke og overbevise disse til å slutte opp om endringen.

Når man har skapt motivasjon for endring, etablert en endringsvisjon og sikret seg støtte i organisasjonen må man arbeide strukturert for å flytte organisasjonen fra nå-tilstanden gjennom en overgangsfase til den ønskede fremtidstilstand. Dette gjøres ved å identifisere hvilke tiltak og aktiviteter som må gjennomføres for å nå ønsket fremtidstilstand, samt i

hvilken rekkefølge de skal utføres. Denne type (4) aktivitetsplanlegging hvor man lager et veikart for hvordan man nå sitt mål defineres som avgjørende for å lykkes med en planlagt endringsprosess. Man må også arbeide med å opprettholde støtten blant interessenter man er avhengige av i gjennomføringen av de enkelte aktivitetene.

For å lykkes med endringstiltakene kreves tydelige styringslinjer som å (5) sikre momentum. Det er også viktig at det på forhånd er avklart tilgang til ressurser fra de ulike delene av organisasjonen, slik at en ikke risikerer at arbeidet stopper opp eller forsinkes. Cummings et al. (2020) foreslår flere alternative måter å sikre seg oppmerksomhet og handlekraft. Man kan koble det direkte til øverste leder i organisasjonen eller berørt organisasjonsenhet, man kan f.eks. etablere en styringsgruppe med representanter fra organisasjonsenhetene som blir berørt av endringen, man kan ansvarsfor endringen til en naturlig lederskikkelse med tillitt og støtte i organisasjonen. Et eget endringsbudsjett som tar høyde for ekstra ressursbehov i organisasjonen anbefales også, for å ikke komme i konflikt med andre prioriterte oppgaver i linjeorganisasjonen.

Det er viktig å gjøre medarbeiderne i virksomheten i stand til å gjennomføre endringen. Organisasjonsendring krever som oftest ny kompetanse og evner til å ta i bruk denne. Man må jobbe på nye måter, noe om igjen kan stille andre krav til samarbeid og også ledelse. Det er viktig fokusere på utvikling av både ledere og medarbeidere for å gi dem mulighet til å lykkes med endringen. Man kan gjøre dette gjennom å etablere kurs og opplæringsprogram, rådgivning og coaching eller gjennom øvelser. Det er også effektivt å belønne ønsket adferd knyttet til endringsarbeidet. Gjennom belønninger og positive tilbakemeldinger kan man forsterke og forankre de nye måtene å arbeide på. F.eks. kan symbolske feiringer når man oppnår milepæler eller lykkes med det man har øvd på være med på å skape en positivitet rundt endringen som forsterker ønsket om å fortsette med den nye arbeidshverdagen (Cummings et al., 2020)

Det er viktig å være bevisst på at endring tar tid og gevinster ikke nødvendigvis materialiserer seg før endringen har fått «satt seg». Er man utålmodig og justerer kursen for tidlig pga. mangel på resultat kan man risikere at man ikke rekker å ta ut gevinsten av investeringen man har gjort knyttet til endringsarbeidet. Årsaker til denne type utålmodighet og for tidlig kursjustering henger ofte sammen med manglende forventningsstyring hos ledelsen. De forventer f.eks. ikke en dupp i effektivitet eller kvalitet når man skal lære seg nye måter å

arbeide på og ser seg nødt til å ta grep. Enkelte kan også være for endringsvillige og være på utkikk etter den «the next big idea» allerede før man er ferdig med å gjennomføre endringene man har avtalt etter forrige diagnosefase. (Cummings et al., 2020, s. 178)

Evaluation and Institutionalizing Change

Formålet med evaluering er å sikre tilbakemelding til organisasjonsutvikleren og teamene som har gjennomført intervensjoner om hvordan arbeidet har gått mht. gjennomføring og resultat. Hvorpå de videre kan gjøre tiltak og justeringer på eksisterende arbeid for å bedre kunne oppnå sine målsetninger.

I GMPC deler man inn i to typer evaluering. Man ønsker kontinuerlig å følge opp om intervensjonen blir gjennomført som forventet, i tillegg er det ønskelig å måle om intervensjonen har gitt forventet resultat etter at den er gjennomført.

GMPC skiller seg fra andre modeller innen den tradisjonelle formen for OU, ved at den vektlegger at man må evaluere selve implementeringen av valgte intervensjoner. Gjennom å kun evaluere sluttresultater, hevder Cummings et. al. (2020) at man tar for gitt at innføringsarbeidet har gått som planlagt. Formålet med evalueringen av implementeringsarbeidet er for å oppdage utfordringer tidlig og dermed kunne justere på diagnosen og intervensjonene underveis. En OU-prosess tar tid og må tilpasses organisasjonen den gjennomføres i og målsetningene satt i diagnosefasen. Derfor må man aktivt bruke innføringsevalueringen til å avdekke og justere hvorvidt man får gjennomført planlagte endringer.

Når man får tilbakemeldinger på hvorvidt en OU-prosess er gjennomført på en god måte beveger man seg videre til å evaluere resultatet. Resultatevalueringen er en mer omfattende og tidkrevende øvelse enn innføringsevalueringen, da det er flere indikatorer man bør undersøke for å være sikre på svarene man får. Et viktig element i resultatevalueringen er hva man velger å måle og utvalget man velger å undersøke. Det fremheves av Cummings et. al. (2020) at det er viktig å starte med designet av denne resultatevalueringen allerede i diagnose- og planleggingsfasen, slik at man vet at man måler på det man ønsker å oppnå. Om man får negative svar i resultatevalueringen må man gå tilbake til tidligere faser, slik man ser i figur 2, og vurdere hvorvidt man må sette en annen diagnose eller velge seg ut andre tiltak. Får man

derimot positive resultater som viser at man har lykket seg med å oppnå det man ønsker seg, starter man planleggingen av å institusjonalisere endringen som en ny normalsituasjon i virksomheten.

Etter at innføringsarbeidet er godt i gang må man jobbe for å sikre at endringen «setter seg». Det er en sterk tendens til at organisasjonen faller tilbake til gamle rutiner om man ikke fortsetter å følge opp og støtte dem i den nye arbeidshverdagen. Det oppleves ofte en nedgang i effektivitet i en overgangsfase når endring gjennomføres, og da kan det være nyttig med noe økt ressurstilgang som kan ta unna i denne fasen og beholde positiviteten rundt endringen. En endring ansees som institusjonalisert når den ikke lengre er avhengige av enkeltpersoner i virksomheten for å opprettholdes, men er en del av kulturen og kan ansees som måten man arbeider i virksomheten (Cummings et al., 2020).

I GMPC fremhever man fem hovedprosesser som er viktige for å sikre institusjonalisering av endringer i en virksomhet. Gjennom (1) sosialisering der medarbeiderne forstår og snakker sammen om formålet og hvordan den påvirker organisasjonen kan man involvere andre medarbeidere og forsterke troen på at den etablerte visjonen. Man må skape en intern (2) forpliktelse og lojalitet blant medarbeiderne, som sørger for at de selv velger å handle på måten man har lagt opp til gjennom OU-prosessen. Videre kan man jobbe med (3) motivasjonen og belønning som sikrer at ansatte handler i tråd med nye arbeidsmetoder. Man kan fokusere både på indre motivasjon, ved at medarbeiderne føler motivasjon og belønning ved å utføre oppgaver på nye og bedre måter, og samtidig stimulere ytre motivasjon gjennom belønninger i form av penger eller andre goder. Når endringen har satt seg i deler av organisasjonen tettest på OU-prosessen er det viktig at man jobber med utbredelsen i resten av organisasjonen. I større organisasjoner opplever man ofte at endringer får en «push back» fra resterende del av organisasjonen om den f.eks. går på tvers av virksomhetens kultur eller verdier. Derfor er det viktig at endringen får lov til å spre seg ut i resten av organisasjonen som en slags (4) diffusjonsprosess. Til sist er det viktig å opprette en form for overvåking av endringen på lik måte som han gjorde under implementasjonsevalueringen. Dette for å (5) fange opp behovet for justeringer eller forsterkning av den etablerte oppførselen i organisasjonen før man får utglidninger som fører til andre arbeidsmetoder eller returnerer prosessene til den gamle tilstanden. (Cummings et al., 2020.)

Når man opplever at organisasjonens medlemmer aksepterer den nye måten å arbeide på, og videre at de er enige i den innførte endringen, altså at det dermed er en konsensus blant de ansatte om at endringen burde være normen for hvordan man arbeider og verdiene medfølger, kan man si at endringen er institusjonalisert (Cummings et al., 2020)

Kritikk av planlagte endringsmodeller

Selv om endringsteoriene innen planlagt endring er anerkjent som en betydelige bidragsytere til organisasjonsutviklingsfaget, har modellene også blitt gjenstand for noen kritikkpunkter.

Bushe (2020) fremhever at den tradisjonelle fremgangsmåten med planlagt endring legger for mye vekt på enkeltpersoner og eksperters evne til å løse de komplekse problemene en virksomhet står ovenfor. Disse enkeltpersonene er også ofte ledere eller eksperter som ikke er involvert i den daglige driften og føler på kroppen hvor problemene ligger.

Bushe (2020) peker også på at den planlagte endringsprosessen tar heller ikke godt nok høyde for det systemiske aspektet av en organisasjonsutviklingsprosess. Det er derfor viktigere å få inkludert og involvert bredt i organisasjonen i løsningsarbeidet.

Annen kritikk mot planlagt endring er fokuset på evaluering og institusjonalisering, som kan skape et bilde av at virksomheten skal tilbake til en «status quo», mens dette ikke passer inn i dagens globaliserte marked hvor man alltid må endre seg (Cummings et al., 2020)

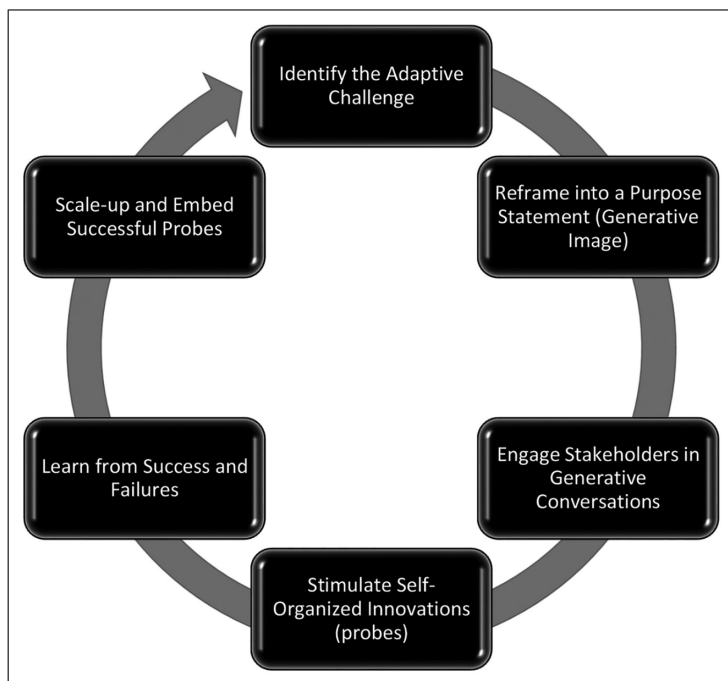
Den planlagte endringsmodellen kritiseres også for å være for omstendelig når man møter på komplekse utfordringer, mens virksomheter ofte ønsker seg enklere og raskere løsninger som kan settes ut i livet så raskt som mulig (Cummings et al., 2020)

Generativ Change-modell

GCM ble utviklet som et direkte tilsvar, eller «en motgift» som Gervase Bushe (2021, s.531) beskriver den, mot de etablerte planlagte endringsmodellene. De planlagte endringsmodellene ansees som mangelfulle, spesielt i møte med komplekse, organisatoriske endringer (Bushe, 2020; 2021). Modellen har sin opprinnelse i den dialogiske skolen av organisasjonsutvikling,

som fokuserer på at endring starter når en organisasjon endrer sin tenkemåte (Cummings et al., 2020). Modellen søker å systematisere hva som faktisk skjer i en dialogisk OU-prosess hvor en virksomhet opplever rask og transformativ endring (Bushe, 2021).

Innen GCM er hovedformålet å skape en mer tilpasningsdyktig og smidig organisasjon, som er bedre rustet til å håndtere komplekse utfordringer og gjennomføre raske endringer (Bushe, 2020; 2021) Essensen i modellen kan oppsummeres som at man gjennom samtaler skal etablere et formål (purpose) og ikke en visjon, og at man basert på dette formålet skal sette i gang mange små endringsinitiativ (probes) for så å følge med på hvilke av disse som gir resultater og satse videre på disse. Begrunnelsen for denne fremgangsmåten tar utgangspunkt i Bushes (2020; 2021) hypotese om at mange organisatoriske utfordringer er såpass komplekse at det er umulig å forutse hvilke løsninger som vil gi best effekt.



Figur 3 - The generative change model (Bushe, 2020, s.14)

Innledende fase: Identify the Adaptive Challenge

Innen den dialogiske retningen av OU legges det liten vekt på den innledende, avgrensende fase hvor man enes om rammer og forventet leveranse, som beskrevet i fasen Entry & contracting i GMPC. Det fokuseres heller på at endring begynner når en organisasjon starter å tenke annerledes, og det er derfor viktig å fasilitere dette fokusskiftet på en god måte (Cummings et al., 2020) Likevel løfter Bushe (2020) frem Tova Averbuchs tanker om

hvordan man bør starte opp en dialogisk OU-prosess. Averbuch anbefaler at man starter med en liten kontrakt som setter rammer for å undersøke om det faktisk er realistiske forutsetninger for å gjennomføre en generativ endringsprosess. Om resultatet er positivt starter man å jobbe med et endringsteam etter dialogiske metoder.

I den innledende fase av GCM er organisasjonsutviklerens rolle å lytte til organisasjonen, snarere enn å analysere og presentere et problem (Bushe, 2020). Det sentrale er å stimulere og fasilitere en prosess der medarbeiderne er i samtaler seg imellom og ikke forteller «eksperten» i form av en organisasjonsutvikler hva som er utfordringene (Bushe, 2020).

Det er viktig å sikre seg støtte for endringen i organisasjonen gjennom å knytte til seg rette interessenter, som kan virke som initiativets sponsor som gir støtte til endringen. Man må da sørge for at man forstår sponsorens ønsker for fremtiden i organisasjonen. Er sponsoren villig til å satse på denne endringen og ta i bruk generative metoder? Er de villig til å lede på nye måter? Vil de slippe taket i retningen på prosessen og heller legge til rette og fasilitere arbeidet? (Bushe, 2020)

Et sentralt mål i den generative prosessen i GCM å sikre at lederen tar en posisjon som «problemløfter» og ikke «problemløser». De må la organisasjonen komme opp med løsningen, mens deres ansvar er å legge til rette for problemløserprosessen. (Bushe, 2020)

Når man har sikret seg støtte til sitt endringsprosjekt starter den generative endringsprosess ved å identifisere den *adaptive* utfordringen i organisasjonen. Den adaptive utfordringen skiller seg fra mer tekniske problemer ved at det er vanskeligere å definere det konkrete problemet. For å løse det må man endre tenkemåte, verdier og handlingsmønstre. Man er også avhengig av bred involvering av berørte interessenter i utarbeidelse av løsninger. Løsningene er ofte komplekse og inneholder paradokser, som igjen krever en systemisk endring hvor flere tiltak gjennomføres på tvers av organisasjonen. Man må regne med at man opplever tiltak som ikke fungerer eller skaper nye problemer når man gjennomfører dem. Bushe (2020) anbefaler at man jobber for å formulere denne adaptive utfordringen til et felles formål som beskriver hvordan man ønsker å jobbe i virksomheten.

Reframe into a Purpose Statement (Generative Image)

Når man har skapt forståelse for virksomhetens adaptive utfordringer går man videre i prosessen med mål om å skape et felles formål. Et formål skiller seg fra den visjonen man etablerer i de tradisjonelle, planlagte endringsprosessene. Visjonen sier noe om en fremtidig ønsket tilstand og er løsningen man søker i en planlagt endringsprosess. Formålet beskriver det organisasjonens medlemmer prøver å oppnå hver dag, noe den jobber mot, men kanskje ikke oppnår. Et formål gir bedre rom for selv-organiserte og eksperimentelle endringsprosesser, som Bushe (2020; 2021) igjen hevder er mer virkningsfulle enn de planlagte endringsprosessene.

Den aller beste type formål er, ifølge Bushe, det man kaller et generativt bilde. Et generativt bilde er «is a combination of words that are new or unusual in the group in which they are used» (Bushe, 2020, s.32). Målet med det generative bildet er å få folkene i organisasjonen til å se situasjonen i et nytt lys og dermed snakke om utfordringen på nye måter. Bildet må være forlokkende slik at folk får lyst til å handle i tråd med det. I tillegg er det viktig at bildet har en tvetydighet over seg, slik at man ikke har en tydelig definisjon på hva bildet er for noe. Dette gjør at bildet holder seg relevant og kan skape nye diskusjoner rundt hvordan man oppnår det (Bushe, 2020).

Man klarer ikke alltid å skape et generativt bilde, men Bushe (2020) legger da vekt på at du likevel trenger en formålserklæring som er mulighets- og fremtidsorientert.

Dette formålet må kombinere to faktorer. Den må få frem den adaptive utfordringen som lederne ønsker at man arbeider med, samtidig som man har fokus på hva som motiverer de interessentene som faktisk skal gjennomføre endringen. Klarer man å kombinere disse to i noe en enkel og innbydende formulering er man klare til å få interessentene engasjert i å snakke om hvordan man kan oppnå dette formålet. Det er hva man kaller generative samtaler i GCM. (Bushe, 2020)

Engagement of Stakeholders in Generative Conversations

Innen endring i GCM finner man løsninger gjennom om å fasilitere gode og rike samtaler mellom interessentene innen temaer hvor lovende idéer blir identifisert (Cummings et al., 2020)

Det finnes mange ulike metoder for å designe generative samtaler, men Bushe (2020) peker på at man må utvise fleksibilitet og tilpasse metoden så den passer gruppen og OU-initiativets rammer.

Ideelt sett ønsker man å inkludere bredest mulig i den generative samtalen.

"The ideal is to close down the whole organization and put everyone in the same room for a couple of days. If we can't do that, let's work back from that to what we can do."
(Bushe, 2020, s. 43).

Man får sjelden så stort handlingsrom i en OU-prosess, men det er et avgjørende mantra innen den generative endringsmodellen at dem som kommer til å måtte endre seg også må inviteres inn i samtale om endring. At alle deltar er likevel ikke et absolutt krav, og det finnes unntak. Man kan risikere å få umotiverte deltakere, som ikke aksepterer premissene som ligger i den adaptive utfordringen og formålserklæringen. Dette kan virke kontraproduktivt i prosessen, og man må altså vurdere sine deltakere ut fra engasjement (Bushe, 2020). Innen GCM anbefales man å prioritere dem som er engasjerte og satse videre på at deltakerne skaper en positivitet rundt arbeidet som sprer seg videre i virksomheten gjennom de uformelle sosiale kanalene. Likevel fremhever man i GCM at interessentene som kontrollerer nøkkelressursene for endringen og interessentene som eier eller kontrollerer organisasjonens prosesser er sentrale å ha med seg i arbeidet som støttespillere. (Bushe, 2020).

Når det gjennomføres generative samtaler er det viktig at organisasjonsutvikleren ikke tar rollen som fasilitator, men heller legger til rette for samtalen i rollen som et vertskap. En fasilitator leder samtalen, stiller spørsmål og styrer prosessen. Dette sørger for at fokus rettes mot hen, og man får ikke den gode flyten i samtalen mellom deltakerne slik man ønsker i en generativ samtale (Bushe, 2020).

Videre er det viktig å ta tak i de interne historiene og fortellingene om hvordan og hvorfor man gjør ting i den berørte virksomheten. Hastings & Schwartzs (2019) forskning peker på at ledere må anerkjenne og jobbe med å endre kjernenarrativet samtidig som man gjennomfører endringer og at man former forventningene gjennom fortellinger.

Stimulate Self-Organized Innovations (Probes)

Når man har gjennomført gode generative samtaler og deltakerne har kommet frem til ideer for å oppnå formålet står det sentralt i GCM at man ikke skal samle inn og prioritere disse ideene sentralt. Her skal heller medarbeiderne gis rammer og tillitt til å sette i gang på eget initiativ. Påstanden til Bushe (2020) er at man får til mye mer endring og innovasjon om man ikke leverer alle forslag inn til en ledelse for oppfølging, men at menneskene med ideene «bare gjør det».

Lederens rolle er altså annerledes enn i en planlagt endringsprosess. Her har skal lederne rydde veien, ikke peke retning for hva som skal gjøres. Ledernes primære oppgave er å sikre nødvendige ressurser til initiativet, fjerne hindringer i gruppens arbeid, spre erfaringer fra prosessen til resten av organisasjonen og hjelpe å feire suksess (Bushe, 2020).

I generativ ledelse, som Marshak og Bushe (2018) kaller det, er den viktigste fasen for lederen tiden etter man har hatt den generative samtalen og skapt det generative bildet. Lederen må opprettholde og forsterke momentumet etter man har skapt alle initiativene. Lederen må også sikre tilgang til ressursene som trengs for i gjennomføringen.

I tillegg til å sikre at deltakerne i initiativene har tilgjengelig tid til å fokusere på ideen må lederne også være bevisste på sitt ansvar for å støtte og forsterke momentet gruppen har med seg når de starter arbeidet. Bushe (2020) bruker en bålmetafor for å forklare at lederne må passe holde flammen sterk og blåse på glørne når det trengs. Tilfører man ressurser og energi, samtidig som man blåser på glørne, så kan det som startet som en liten idé vokse seg stor og kraftfull.

Learning from Success and Failure

I tillegg til å legge til rette for og forsterke endringsinitiativene er det viktig at lederen som eier initiativet både har god oversikt over fremdriften, men også følger opp hvordan folkene i organisasjonen utfører arbeidet sitt etter man har etablert det nye formålet. Om man har en stor organisasjon og setter i gang mange parallelle initiativer kan det være nyttig å ha en egen rolle som arbeider tett på initiativene og medarbeidernes normale arbeidshverdag og kan rapportere tilbake til lederen. Man kan også gjennomføre jevnlig statusmøter eller legge opp

til at medarbeiderne kan rapportere inn resultater og utfordringer (Bushe, 2020). I tillegg til å ha oversikt over alle endringsinitiativene som de generative samtaler har utløst, er det også viktig for lederen å ha kontroll på endringer som skjer i organisasjonen som ikke er en del av de organiserte initiativene, men som etableres som en bieffekt av den generative endringsprosessen. Disse trenger også fokus og anerkjennelse og må løftes frem hvis de gir positive resultater (Bushe, 2020).

Innen GCM fremheves det som helt avgjørende å innarbeide en organisasjonskultur der det er ok å feile, så lenge man lærer fra det. Parallelt med å feire suksessfulle initiativ fremheves det også viktigheten av å avslutte initiativ som ikke gir forventede resultater raskt. Her ser vi en motsetning til GMPC hvor man fremhever at resultater kan ta tid. Argumentet for å avslutte raskt er at initiativ som ikke gir resultat kan suge energi ut av organisasjonen og være en distraksjon (Bushe, 2020).

Scale Up of Promising Innovations

En hovedtanke innen GCM er at man lykkes best med organisasjonsendringer når man begynner i det små og bygger videre på initiativene som lykkes. Gjennom å bygge opp en utforskende kultur hvor man lærer av sine erfaringer kan små, suksessfulle initiativer vokse seg store. Men for å lykkes med dette er man avhengig av god ledelse (Bushe, 2020).

Lederens rolle er derimot ikke å styre og bestemme, slik man ser i planlagte endringsprosesser hvor en prosjektleder rapporterer til en leder eller prosjekteier som gir bestillinger tilbake. I GCM ønsker man derimot at det er endringsagenten eller organisasjonsutvikleren som skal være den styrende part som gir oppgaver til lederen. Organisasjonsutvikleren kan altså ha en lederrolle når man jobber med generativ endring, men det kan de vanlige interessentene, altså ansatte, også. Innen GCM gir man friheten til at deltakerne kan identifisere og iverksette endringene de selv mener er hensiktsmessige. Dermed tar de et lederskap knyttet til denne endringen, mens den formelle lederens rolle er å skape et miljø og riktige forutsetningene for at OU-prosessen med dens deltakere kan blomstre og lykkes. I tillegg er en sentral rolle for en leder å se sammenhengen mellom de forskjellige endringsinitiativene og prøve å knytte dem sammen (Bushe, 2020)

Når man er i gang med selv-organiserte endringinitiativer i virksomheten må lederne, i tillegg til å følge opp og rydde vei for initiativene, fokusere på å jobbe med at resten av organisasjonen forstår endringen som kommer og er i stand til å vurdere hvilke konsekvenser endringene har for organisasjonen. Det må legges opp til at endringsteamene får presentert sine resultater for relevante interessenter og at ledergruppen kan vurdere hvordan nåværende strategi og kultur passer inn i de nye mulighetene som dukker opp i endringsinitiativene. (Bushe, 2020)

Innen generativ endringsteori er man åpne om at man ikke klarer å løse den adaptive utfordringen en gang for alle (Bushe, 2020). Man oppnår aldri den perfekte løsning i en organisasjon, siden en organisasjon og eksterne faktorer hele tiden endrer seg gjennom interaksjoner (Bushe & Nagaishi, 2018; Marshak & Bushe 2018)

Leder og OU-konsulent må som følge at dette opprettholde et kontinuerlig arbeid med å analysere sine adaptive utfordringer, jobbe med generative samtaler og legge til rette for nye endringsinitiativ slik figur 3 viser i form av en sirkel. På denne måten bygger en smidig kultur med høy endringskapasitet og evne til å respondere på nye utfordringer.

Kritisk evaluering av modellen

Den generative endringsmodellen er såpass ny at jeg ikke har funnet litteratur som kritiserer den direkte, men i min egen evaluering av modellen vil jeg fremheve følgende svakheter og utfordringer.

Implementering av dialogiske metoder kan være *tidkrevende og ressursintensive*. Det krever tid, engasjement og investering fra organisasjonens medlemmer for å delta i dialogiske prosesser og skape meningsfulle samtaler. Dette kan være utfordrende i organisasjoner med begrensede ressurser eller under press for å oppnå resultater raskt.

Dialogiske metoder fokuserer på prosessen med å skape dialog og felles forståelse, og det kan være *vanskelig å demonstrere klare og målbare resultater* av denne tilnærmingen, ved at man

ikke tar utgangspunkt i et tydelig målbilde. Man har da ikke tydelige forhåndsdefinerte mål man kan måle og kontrollere mot.

Selv om den dialogiske tilnærmingen vektlegger inkludering av ulike perspektiver og stemmer, kan en svakhet være at den *ikke alltid oppnår full deltakelse og inkludering* av alle medlemmer i organisasjonen. Noen individer eller grupper kan fremdeles føle seg marginalisert eller underrepresentert i dialogiske prosesser, noe som kan begrense effektiviteten og legitimiteten til denne tilnærmingen.

Den dialogiske formen for utvikling har et *mindre fokus på maktstrukturer og hierarkiske dynamikker* i organisasjoner. En utfordring med modellen er at den kan undervurdere eller ikke i tilstrekkelig grad adressere de underliggende maktforskjellene som kan påvirke endringsprosesser i organisasjoner.

Forskjeller mellom modellene

GMPC stammer, som beskrevet innledningsvis i dette kapittelet, fra den tradisjonelle diagnostiske skolen av OU, mens GCM har sitt opphav fra den dialogiske OU-skolen. Videre i dette kapittelet vil jeg oppsummere andre, vesentlige forskjeller mellom modellene.

Forskjellige fokus og mål

Om man skal oppsummere den overordnede forskjellen mellom den planlagte endringsprosessen og den generative endringsprosessen kan man si at den planlagte identifiserer et ønsket resultat og så implementerer dette, mens den generative metode eksperimenterer og lærer underveis (Marshak & Bushe, 2018)

GMPC ønsker å løse konkrete utfordringer og innføre denne på en strukturert måte, slik at endringen blir institusjonalisert inn i de ansattes hverdag og blir en varig endring i organisasjonen.

GCM har et mer overordnet mål om at organisasjonen blir i stand til å håndtere kontinuerlig endring gjennom å skape kultur for innovasjon og endring.

Basert på denne forskjellen kan man også utlede at modellene kan ha best effekt på forskjellige typer utfordringer og organisasjonsutviklingsprosesser. GMPC, vil i følge Bushe (2019) vil fungere best når det finnes åpenbare, utprøvde løsninger og lederen er trygg på at hen har god nok innsikt i organisasjonens problemer til å velge rett løsning. Denne type utfordringer kalles *tekniske utfordringer* (Bushe, 2020, s. 23). GCM fungerer bedre på de *adaptive utfordringer*, som er beskrevet tidligere i teksten. Målet blir i større grad å legge til rette for hvordan organisasjonen kan endre sine verdier og innarbeidede sannheter for å kunne tenke nytt og oppnå et felles formål for organisasjonen gjennom mer eksperimentelle tilnærminger.

Hvordan identifiserer man utfordringen

Gjennom GMPCs diagnostiske tilnærming bruker man de første fasene i prosessen til å analysere, identifisere og ramme inn problemet som skal løses. Rammene som da settes, og tiltakene man utleder som gode løsninger på utfordringene legger føringer for de videre fasene i endringsprosessen.

I GCM starter man med å identifisere den adaptive utfordringen. Ut fra denne etableres et overordnet formål, ikke eksplisitte mål eller resultatforventninger. Man ønsker å bruke språket og et godt formulert formål til å skape dialog og nye tankebaner blant deltakerne. Dette gjør man ved å prøve å etablere generativt bilde eller en mulighetsorientert formålserklæring.

Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger?

I arbeidet med å identifisere tiltak som skal svare på de identifiserte utfordringene jobbes det i GMPC både mer strukturert og i mindre, ekspertgrupper enn det gjøres i GCM. GMPC lener seg i mye større grad på ledelsen og ekspertisen, og man kan si at det i større grad er en «ovenfra og ned»-tilnærming på hvordan problemet identifiseres og løses. I tillegg søkes det å identifisere mer konkrete resultatforventninger og designe utførelsen ferdig i en tidligfase i GMPC enn man gjør i GCM. Denne struktureringen og innrammingen starter allerede i entry & contracting-fasen, hvor det inngås en kontrakt med eieren av OU-prosessen og man definerer rammene for utfordringen man skal løse, hvordan det skal løses og hvilke resultat man forventer seg.

Innen GCM stimuleres det til en eksperimentell og kreativ tilnærming for å identifisere hva som bør gjøres for å håndtere den adaptive utfordringen og nå sitt formål med OU-prosessen. Man vektlegger bred deltakelse og selvstyrte grupper, altså en «nedenfra og opp»-tilnærming. Videre brukes ulike metoder for å designe en god samtale rundt utfordringen og endringsbehovet, for at det skal skapes rom for nye tiltak utenfor de etablerte løsningene man vil få fra ekspertise eller ledelse. Fleksibilitet er særdeles viktig i metoden, og i GCM fremheves det at man må tilpasse OU-prosessen både organisasjonens og endringens karakter.

Ledere som peker retning og ledere som rydder veien

I GMPC har lederen en styrende rolle, mens i GCM er lederen en mer deltakende og fasiliterende tilnærming til ledelse. Bushe (Quality& Equality, 2020, 17:30) fremhever at lederen i en generativ endringsprosess må fokusere med på avslutningen av prosessen enn oppstarten av prosessen, gjennom å følge opp og støtte opp om de tiltakene som er identifisert av organisasjonen medlemmer.

I GMPC legges det opp til at ledere legger mesteparten av innsatsen tidlig i prosessen, gjennom å spille en aktiv part når man definerer problemene og utformer løsninger, mål og visjoner. Deretter delegerer lederen utførelse til en prosjekt- eller endringsleder og kan fort flytte fokus videre til andre deler av organisasjonen frem til endringen er gjennomført og man utfører en evaluering.

Innføringsprosessen

I GMPC har man en tydelig definert innføringsprosess med fem faser som følges sekvensielt. Man fokuserer på endringsledelse og å etablere gode rammer for innføring av den endringen man har utpekt og utformet i diagnose- og planleggingsfasen. Det legges i større grad vekt på å klargjøre organisasjonen for endringen som kommer gjennom kommunikasjon, kompetansetiltak og ved å bygge et mottaksapparat i linjen.

GCM har en fleksibel tilnærming til hvordan man gjennomfører et endringsinitiativ. Man anerkjenner at kompleksiteten i utfordringen, og utformer og gjennomfører tiltak forskjellig ut fra tiltakets innhold og organisasjonens natur.

I innføringsfasen fokuserer man i større grad på at ledelsen skal være tilgjengelig og støtte opp om endringsteamets, arbeid både gjennom å fjerne hindringer, tildele ressurser og å støtte opp om endringsinitiativene. Lederen har også en viktig rolle som motivator og «lyskaster» på endringsinitiativene. Gjennom å gi disse oppmerksomhet i organisasjonen løfter lederen arbeidet frem og viser at det er viktig for hen. Dette er med på å motivere endringsteamet og skape engasjement og støtte i organisasjonen.

Evalueringsprosessen

I GMPC evaluerer man arbeidsmetodikken i innføringsarbeidet underveis, mens resultatet av endringen gjennomføres i etterkant av implementeringen. Innen planlagt endringsteori er man opptatt av at endring tar tid og man må bruke tid på å la endringen sette seg. Evaluering av resultat bør derfor ikke gjøres for tidlig, og det er også viktig å ikke sette inn justerende tiltak eller starte med nye initiativ for tidlig.

I GCM er fokuset på å gi mange initiativ sjansen, for deretter å kultivere dem og løfte frem og forsterke det som lykkes. Initiativene som ikke gir ventet resultat, bør avsluttes tidlig for å ikke skape en negativ energi rundt endringene og bruke unødvendig energi i organisasjonen på endringer om ikke gir effekt.

Forskningsdesign og metode

Formålet med dette kapitlet er å gi leseren et innblikk og forståelse i hvordan studien ble utført i form av informasjonsfangst og analyse. Jeg vil også beskrive valg hvilke tiltak jeg har gjort for å sikre validitet og reliabilitet i analysen, funnene og tolkningen jeg har gjort. Til sist vil jeg gi en beskrivelse av tiltak jeg har gjort knyttet til informantene personvern og informasjonssikkerheten knyttet til min informasjonsbehandling.

Jeg starter med en beskrive og begrunne valg av Bouvetløftet som en singel case-studie, videre vil jeg beskrive valg av kvalitativ metode i studien gjennom beskrivelse og begrunnelse for valget av informasjonskilder or å sikre relevans og pålitelighet i resultatene. Jeg vil også redegjøre for hvilke tiltak jeg gjorde for å sikre egen avstand og objektivitet til informasjonen og informantenes besvarelser i lys av min rolle som ansatt i selskapet jeg undersøker. og hvordan jeg har strukturert analysearbeidet for å sikre funnenes og konklusjonenes validitet og reliabilitet. Her har jeg tatt utgangspunkt i Dennis Gioias første og andre ordensmodell for kvalitative undersøkelser (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

Til slutt vil jeg forklare og begrunne hvordan funnene i en singel casestudie av Bouvetløftet kan generaliseres og gi økt kunnskap om endringsarbeid i lignende virksomheter og hvordan min rolle i Bouvet gir meg en unik evne til å tolke og forstå dataene jeg samler inn og tilføre studien reliabilitet gjennom min innsikt i virksomhetens struktur og kultur.

Samlet søker jeg med dette kapitlet gi leseren en fullstendig forståelse av hvordan forskningsdesignet, metodevalget og utvalget av informanter og andre datakilder ble utført i denne studien, og hvordan disse valgene ble tilpasset for å sikre at resultatene er pålitelighet og gyldighet.

Valg av case

I mitt innledende arbeid med å utlede et forskningstema, velge case og utlede forskningsspørsmål innledet jeg kontakt med Trude Hole som var initiativtaker og den første lederen av Bouvetløftet mellom 2019 og 2021. Hole var kommunikasjonsdirektør i Bouvet i 2019 da arbeidet med Bouvetløftet ble innledet og er nå finansdirektør i Bouvet. I 2021

overtok teknologidirektør Simen Sommerfelt ledelsen av Bouvetløftet. Jeg informerte derfor både Hole og Sommerfelt om ønsket om å undersøke Bouvetløftet som et organisasjonsutviklingsprosjekt. Dette fikk jeg positive og støttende respons på. Hole delte sentrale dokumenter fra arbeidet med meg og herfra startet jeg min undersøkelse av Bouvetløftet for å skape en forståelse for formål, organisering, utvikling og resultater.

Gjennom undersøkelsene og en første samtale med Trude Hole oppfattet jeg at Bouvetløftet og dets initiativ hadde endret karakter underveis, samt at det var en oppfatning av at de ulike initiativene hadde ulik karakter i hvordan de ble gjennomført. Jeg ønsket derfor å koble min casestudie mot hvordan man har gjennomført Bouvetløftet og for å søke å forstå bakgrunnen for valg av gjennomføringsmodell og årsakene til det jeg oppfattet som variasjoner i gjennomføringsmetodikk.

Som beskrevet i oppgavens innledning er skiller Bouvet seg fra sine konkurrenter og andre liknende virksomheter gjennom sin divisjonsorganisering, hvor regionene i stor grad opererer som selvstendige forretningsområder og styrer sin egen utvikling. I store konsulentvirksomheter har funksjonsbasert organiseringen med egne forretningsområder på tvers av kontorer, regioner vært den tradisjonelle måten å organisere virksomheten sin på (Chron., 2021)

Det var i samtaler med Hole og Sommerfelt jeg avdekket Bouvets avvikende organisasjonsmodell som et interessant fenomen som, i et akademisk perspektiv, gjør det interessant å undersøke hvordan virksomheten gjennomførte et organisasjonsutviklingsprosjekt. Gjennom søk i de akademiske søkemotorene Oria og Google Scholar på uttrykkene «planned change decentralized organizations» fant jeg få relevante treff av nyere dato på engelsk og norsk. Av norske treff omhandlet alle offentlige virksomheter, først og fremst innen skole og helse.

I mine undersøkelser av lignende konsulentvirksomheter har jeg ikke funnet tilsvarende desentralisert organisering som man finner i Bouvet. Bouvetløftet, relativt sett, lave antall initiativ og deltakere vanskeliggjør derfor en kvantitativ metode basert på Bouvet-interne og eksterne analyseenheter.

Av den grunn mener jeg det finnes verdi i å undersøke Bouvetløftet som en enkeltstående casestudie. Undersøkelsen av Bouvetløftet kan gi svar og erfaringer kan generaliseres og overførbare til liknende, kunnskapsbaserte virksomheter med en desentralisert maktstruktur og behov for rask endring og for å kunne ta ut kraften på tvers av virksomheten. Eksempler på slike virksomheter kan være større konsern, større offentlige virksomheter, og til dels klyngesamarbeid innenfor bransjer.

Valg av forskningsmetode

I mine undersøkelser av Bouvetløftet valgte jeg en kvalitativ forskningsmetode hvor jeg gjennomførte semistrukturerte, kvalitative intervjuer med sentrale informanter tilknyttet Bouvetløftet. Dennis Gioia (Gioia et al., 2012) fremhever at kvalitative studier vil fungere best når man står overfor en case eller et fenomen med høy kompleksitet og man må ta høyde for kontekstuelle sammenhenger når gjennomfører sine analyser.

Bouvet's desentraliserte organisasjon er, som nevnt, avvikende fra den typiske organisering av større konsulentvirksomheter, og man må forstå endringsprosessen i kontekst av denne organiseringen for å kunne analysere sine funn og utforme fortolkninger og konklusjoner knyttet til hvordan og hvorfor endringen ble gjennomført som den gjorde. En kvalitativ metodisk undersøkelse av Bouvetløftet vil kunne fungere godt for å kunne få en rikere forståelse av endringsarbeidet i kontekst av organisasjonens oppbygging og kultur. Basert på dette får man grunnlag for å generere nye teorier knyttet til hvordan endringsarbeid vil fungere i slike typer virksomhet (Gioia et al., 2012)

For å sikre en objektiv, strukturert og pålitelig analyse har jeg basert min analyse på Dennis Gioias metode for analyse av kvalitative forskning er utviklet for å utforske og forstå sosiale fenomener på en strukturert og systematisk måte. Metoden ble utviklet som en respons på at funn i kvalitative casestudier har mottatt kritikk for å ikke være generaliserbare og ofte baseres på forskerens subjektive inntrykk og oppfatning. Modellens svar på denne kritikken er å legge opp til at kvalitative undersøkelser gjennomføres på en mer strukturert og rigid måte for å sikre seg mot disse svakhetene. Metoden er en induktiv tilnærming til forskning, som betyr at forskeren begynner med å samle inn og analysere data før teori eller hypoteser dannes. Videre er den basert på en hermeneutisk filosofi, som tar utgangspunkt i at vår

forståelse av virkeligheten påvirkes av vår tolkning av den, og at forskeren må være bevisst på egne tolkningsprosesser og forkunnskaper når hen gjør sine informasjonsinnsamling og analyser (Gioia et al., 2012).

Metoden har jeg valgt som følge av Bouvetløftets karakter og Bouvets organisering, samt min rolle som ansatt i virksomheten. Det er sentralt for å sikre min objektivitet, og dermed funnernes reliabilitet, at analysen gjøres på en strukturert måte hvor jeg hensyntar egne forkunnskaper knyttet til organisasjon og fagfelt når jeg trekker slutninger og gjør fortolkninger av funnene.

I analysefasen fremhever Gioia viktigheten av at man klarer å balansere analysen og fortolkningene sine slik at de både gir mening til informanten, men også i et teoretisk, akademisk perspektiv. Hans anbefaling er derfor å bygge analysen opp i to faser, hvor man først gjør en informantsentrert analyse, kalt 1. ordensanalyse og deretter en teorisentrert fortolkning kalt 2. ordensanalyse. (Gioia et al., 2012).

I 1.ordensfasen er målet å fange informantens oppfattelse gjennom å bruke deres terminologi når man koder og analyserer informasjonen. Formålet med å bruke informantens begrep er å være åpen for alle typer innspill og la informanten lede forskeren i riktig retning for å finne relevant informasjon. Man koder derfor veldig bredt i 1. ordenen for å ikke låse seg for mye til egne oppfatninger eller forskningsspørsmålets formål. Etter første koding begynner man å lete etter mønstre og sammenhenger mellom 1.ordenkategoriene og begynner å kategorisere dem sammen på et overordnet nivå. Her tar forskeren over styringen over analysen og tilfører egen kunnskap og skaper et oversiktsbilde over alle datakildene og søker mønstre og funn. Disse mønstrene og kategoriene prøver man deretter å koble mot de teoretiske modellene man ønsker å undersøke, og dette er det vi kaller en 2. ordensanalyse. På denne måten har man skapt en (visuell) struktur som viser hvordan man gjennom en flerstegs analyse har koblet informasjon og funn fra informantens perspektiv til litteraturen innen fagfeltet man undersøker (Gioia et al., 2012).

Utvalg av informasjonskilder

Som resultat av min litteraturgjennomgang og initielle undersøkelser av Bouvetløftet utarbeidet jeg en kortversjon av oppgavens tematikk, forskningsspørsmål og metodisk

tilnærming. Denne reviderte jeg flere ganger etter diskusjoner med min veileder og utvalgte kollegaer i Bouvet og på studiet.

Basert på litteraturen og forskningsspørsmålet fortsatte jeg, slik Gioia et. al. (2012) anbefaler arbeidet med å identifisere relevante kilder til informasjon, deriblant interne dokumenter og informanter. Basert på utvalgte endringsmodeller i litteraturen utviklet jeg videre en intervjuguide tilpasset fasene i endringsmodellene og tilpasset informantenes roller i initiativet.

Jeg benyttet flere informasjonskilder i mitt innledende arbeid, eksempelvis opptak av foredrag, podkaster, interne presentasjoner og rapporter. Mest vekt la jeg på intervjuene med et bredt spekter av informanter med ulike roller i og rundt Bouvetløftet.

I gjennomføring av intervjuene brukte jeg forskningsspørsmålet, oppsettet med modellenes ulikhet og intervjuguiden som støtte. Jeg la likevel vekt på at intervjuene skulle ha en semistrukturert form og hadde derfor et fleksibelt forhold til disse underveis. Ved behov, der jeg kom over informasjon som gjorde det nødvendig å endre eller videreutvikle både intervjuguiden og forskningsspørsmålene gjorde jeg justeringer underveis, slik Gioia et. al. (2012) anbefaler for å sikre oppgavens validitet.

Utvalg av informanter

For å få et godt innblikk i hvordan Bouvetløftet ble utviklet og organisert, og hvordan man etter hvert gjennomførte ulike Bouvetløftinitiativ identifiserte jeg behovet for et bredt utvalg av ledere, fasilitatorer og deltakere som informanter.

Forskningsspørsmålet jeg ønsket å undersøke omhandler hvordan prosessen rundt endring ble organisert og fasilitert i Bouvet, og jeg valgte derfor å legge mest vekt på å få med informanter som var med på den interne prosessen og som kunne dele informasjon om denne. Likevel inviterte jeg i tillegg to medarbeidere i Bouvet, som ikke hadde hatt tilknytning til Bouvetløftinitiativene, til intervju. Disse arbeider innen et eller flere initiativs nedslagsfelt og jeg ønsket derfor å få deres perspektiv på gjennomføringen av Bouvetløftets og dets resultater.

Gjennom å innhente ulike perspektiver på hvordan prosessene har foregått og hvordan de har blitt opplevd av de forskjellige informantene, har jeg opparbeidet meg bedre forutsetninger for å gjøre objektive analyser.

Tabell 2 - Oversikt over informanter intervjuet i undersøkelse av Bouvetløftet

Informantnummer	Rolle/Stilling	Rolle i Bouvetløftet
Informant 1	Finansdirektør	Leder og initiativtaker
Informant 2	Teknologidirektør	Ny leder - Styringsgruppe Deltaker Team Forretningsdesign
Informant 3	Avdelingsleder	Fasilitator - Dataplattforminitiativ
Informant 4	Konsulent/fungerende avdelingsleder	Fasilitator - Tjenstedesigninitiativ
Informant 5	Konsulent	Deltaker - Forretningsdesigninitiativet
Informant 6	Tjenstedesigner	Deltaker - Tjenstedesigninitiativ
Informant 7	Konsulent	Deltaker - Dataplattforminitiativ
Informant 8	Regionleder	Initiativeier/Styringsgruppe
Informant 9	Avdelingsleder	Medarbeider Dataplattform
Informant 10	Konsulent	Medarbeider /Innledende deltakelse Tjenstedesign
Informant 11	Konsulent	Medarbeider

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer hvor jeg benyttet intervjuguiden (vedlegg 1) som utgangspunkt for samtalen. I henhold til Gioias anbefaling lot jeg i stor grad informanten styre retning og hvordan de ønsket å besvare spørsmålene mine. Intervjuguiden var strukturert opp med utgangspunkt i identifiserte forskjeller mellom i GMPC og GCM.

Jeg benyttet meg ikke av begrepsapparatet fra modellene i intervjuene. Begrunnelsen for dette er for det første at det sannsynligvis ville være ukjente begreper for informantene, men også at det potensielt kan påvirke besvarelsene gjennom at de kunne ønske å «passe inn» i en av modellene.

Informantene mottok informasjon om intervjuenes formål og en oppbygning og tematikk i forkant av intervjuene. Videre informerte jeg om at mitt fokus var på organisering og gjennomføring av løftene, og at jeg var mindre interessert i innhold og resultat av arbeidet. Dette for at de skulle få en forståelse for konteksten av mine spørsmål og for å enklere holde den røde tråden i intervjuet.

I intervjuene vektla jeg tematikk og spørsmål ulikt avhengig av informantens rolle i Bouvetløftet. Eksempelvis vil en fasilitator eller initiativveier sitte på flere erfaringer og mer informasjon knyttet til oppstart, rammer og mandat, da disse involvert i forkant og oppstart av initiativet. En deltaker har mer innsikt og er kanskje en bedre informasjonskilde når det kom til å beskrive det konkrete arbeid som ble lagt ned i gjennomføring og innføringsfasen.

Jeg justerte spørsmålene og tematikk i intervjuene etter hvert som jeg fikk ny og relevant informasjon som var viktig å undersøke nærmere.

Jeg startet med å intervju både den opprinnelige initiativtakeren for Bouvetløftet og «arvtakeren», for å få innblikk i hvilke strategiske valg og endringer som ble gjort underveis. Videre intervjuet jeg en regionleder som satt tett på både i styringsgruppen og som hadde rollen som initiativveier i flere initiativ. Jeg ønsket også å intervju tidligere administrerende direktør og en annen regionleder, men fikk dessverre ikke svar. Likevel mener jeg disse utvalget av informanter har gitt meg et godt bilde av den overordnede organiseringen og formålet med Bouvetløftet.

Videre intervjuet jeg fasilitatoren og én deltaker fra de tre utvalgte initiativene. Fasilitator var navnet på rollen som ledet det operative arbeidet med de forskjellige initiativene. Disse informantene var med på å skape et bilde av bakgrunnen og hvordan man jobbet med oppstarten av de forskjellige initiativene, hvordan man jobbet med rapportering, forankring og involvering av ledelsen og hvordan man utarbeidet, gjennomførte og innførte tiltak i organisasjonen gjennom initiativenes arbeid.

Til slutt intervjuet jeg to medarbeidere som henholdsvis jobber innenfor fagfeltene dataplattform og tjenestedesign, for å høre hvordan de hadde fått informasjon om Bouvetløftet og de utvalgte initiativene underveis, og hvordan de hadde blitt påvirket av initiativenes arbeid og leveranser.

Intervjuene hadde som regel en varighet på 45-60 minutter og ble gjennomført som videosamtale med opptak og transkripsjon underveis. Fysiske intervju kunne vært å foretrekke, da man i større grad kan tolke informantens kroppsspråk og man kan få en annen dynamikk og tillitt. Grunnet Bouvets regionale inndeling satte alle informanter bortsett fra én på lokasjoner i andre deler av landet og det ville vært tidkrevende å reise rundt til samtlige, og

intervjuene ble derfor gjennomført via videosamtale. Erfaringen med videointervjuer var likevel positive og en fordel med videopptak og transkripsjon var at jeg fikk en bedre opplevelse av hva som ble sagt da jeg kunne se på opptaket mens jeg renskrev notatene og analyserte av intervjuene.

Analyse av innsamlede data

Etter gjennomførte intervjuer renskrev jeg transkripsjon fra intervjuene og startet arbeidet med koding og analyse. Her etablert kodegrupper for de vektlagte forskjellene som var identifisert mellom de utvalgte teoretiske modellene. Jeg gjennomgikk samtlige intervjuer og markerte tekstelementer som kunne knyttes mot de forskjellige kodegruppene, til dette arbeidet benyttet jeg analyseverktøyet Nvivo, hvor jeg på en strukturert og sporbar måte kunne markere, sortere og gjennomgå kodene mine i videre analysearbeid.

Etter første gjennomgang fikk jeg et innslag på opp mot 200 kodeelementer. Disse kodene ble navngitt nærmest mulig ordlyden informantene selv hadde brukt i intervjuene. I videre analyse av kodene etablerte et subsett av kategorier under hver kodegruppe som vist i tabell 3. Her koblet jeg sammen ulike utsagn som hadde et felles budskap eller falt inn under samme tematikk. Noen av utsagnene motsa hverandre innen samme tema, men jeg samlet dem likevel i én kategori. Formålet med dette var å skape en enklere oversikt når jeg igjen skulle koble kategoriene mot litteraturen og modellene jeg hadde valgt å ta utgangspunkt i. I disse tilfellene ville jeg fremheve forskjellene i oppfattelse mellom initiativene eller mellom deltakeren i en gjennomgang av mine empiriske funn.

Videre i analysen koblet jeg subkategoriene mot de identifiserte ulikhetene i modellene jeg konkluderte derfra med hvilke funn jeg hadde gjort knyttet til disse ulikhetene, som jeg beskriver videre i kapitlet hvor jeg gjør rede for mine empiriske funn.

Tabell 3 - Oversikt over metodisk fremgangsmåte fra innsamling av data, analyse mot litteratur til funn

Informasjonsfangst		Analysepunkter			
Inndeling av intervju	Overordnede spørsmål	1. orden Intervjuenes beskrivelse	2. orden Ulikheter mellom modellene	Funn	
Før-fasen	Hva var bakgrunnen for initiativet?	Ett Bouvet - samkjøring	Forskjellig fokus og mål	Startet med et åpent og bredt mandat for å skape "Ett Bouvet"	
	Hvordan ble rammer og mandat utarbeidet?	Selge mer av det vi kan			
	Hvordan ble eier og styringsgruppe involvert?	Organisasjonsutvikling	Ledelsens involvering	Endres underveis til et mer resultatorientert fokus	
		Regionene ville bestemme selv			
	Hvem var involvert i arbeidet?	Ledelsen pekte retning	Hvordan identifiseres utfordringene?	Ledelsen var tett koblet på i å etablere mål og rammer	
	Hvordan gjennomførtes innsikts- og analysearbeidet knyttet til mandat og målsetning?	Skulle levere verdi		Ledelsens involvering	To initiativ fokuserte på formål, ett på visjon/konkret målsetning
		Frihet til å definere egne rammer			Ingen initiativ gjorde omfattende analyse i og utenfor organisasjonen
		Ulik natur på initiativ			Ledere ønsket konkrete mål, to av initiativene ønsket mer åpen tilnærming
		Uvant å definere sluttmaal så tidlig			
		Visste hva vi skulle levere			
Under-fasen	Hvordan jobbet dere med utvelgelse av tiltak?	Arbeidet foregikk internt, involverte ikke organisasjonen mye	Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger?	Åpen og utforskende prosess i to initiativ	
	Var det avklarte forventninger rundt forventede sluttleveranser før man startet arbeidet?	Dro ned scope for å sikre gjennomslag		Struktert og fokusert prosess i ett initiativ	
		Jobbet dynamisk og eksperimentelt med mange ideer			
	Hvordan komponerte man arbeidsgruppen?	Ledelsen ønsket tydelige planer og raske leveranser	Ledelsens involvering	Frihet til å velge egen metodikk	
		Mer rapportering enn involvering av ledelse		Ledere lite involvert - ønsket raske og tydelige leveranser	
	Hvordan ble eier og styringsgruppe involvert?	Frihet til å velge arbeidsform	Innføringsprosessen	Fokus på ekstene leveranser	
	Hvordan organiserte dere innføringen og overleveringen av tiltakene deres ut i organisasjonen?	Stoppet ved overlevering til linje - manglet mottaksapparat		Lite strukturert innføring internt	
	Møtte dere motstand underveis?	Leverte til seg selv		Ledelsens involvering	Manglet mottaksapparat og tydelig ledelse ved overlevering/innføring
	Møtte dere motstand underveis?	Ønsket å bygge ambassadører			Personavhengig og mye av arbeidet ble videreført av arbeidsgruppen fra initiativet inn i linjen
	Hvordan samarbeidet dere med ledelsen og linjeorganisasjonen for å utforme og levere leveransene deres?	Fokuserte på ekstem kommunikasjon		Klarte ikke skape nok bevissthet i organisasjonen	
Etter-fasen	Hvordan gjennomførte dere evaluering av arbeidet deres underveis?	For mange parallele initiativ - måtte reduseres for å øke kapasitet	Evalueringsprosessen	Stanset og endret flere tiltak underveis som følge av manglende resultat	
	Hvordan gjennomførte dere evaluering av initiativenes resultat?	Lite evaluering av arbeidsmetodikk		Endret omfanget (færre initiativ) på Bouvetløftet underveis grunnet manglende kapasitet	
	Ble noen tiltak endret eller stanset underveis?	La ned initiativ som ikke fungerte/man ikke fikk til	Ledelsens involvering	Ønsker å flytte ansvaret ned et ledemivå for å øke eierskap og kapasitet	
Bør flytte eierskapet lengre ned i organisasjonen for mer kapasitet					

Validitet og reliabilitet

Det er viktig å sikre validitet og reliabilitet i dataene man samler inn når man gjør kvalitative studier. Med validitet menes hvorvidt informasjonen jeg samler inn i studien gir et godt bilde av det jeg ønsker å undersøke og at man kan dra ut gyldige slutninger om temaet man

undersøker (Dahlum, 2021), mens reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene er og om de kan gjentas på en annen tid eller i en annen kontekst. Relabilitet er med på å gi funn i et funn signifikans (Svartdal, 2020)

Jeg har gjennom dette kapitlet forklart hvordan jeg, gjennom bevisste valg, har sikret at funnene mine er gyldige og at min egen analyse er objektiv tross mitt arbeidsforhold i virksomheten som undersøkes.

I mitt arbeid har jeg gjort en grundig datainnsamling gjennom bruk av ulike kilder. Jeg har intervjuet et bredt utvalg informanter med forskjellige roller i Bouvetløftet som dermed vil ha ulike perspektiver på arbeidet. Videre har jeg også tatt i bruk andre informasjonskilder utover de kvalitative intervjuene for å få en bredere innsikt i bakgrunnen for Bouvetløftet og dermed bedre forutsetninger for å innhente relevant informasjon i intervjuene. Bredden av innsamlet data, sammen med min bruk av Gioias metodikk for kvalitative studier har gitt en strukturert tilnærming i datainnsamlingen og analysen, styrker gyldigheten i mine analyser og konklusjoner.

Funn i singel case studier som Bouvetløftet er vanligvis ikke generaliserbare og overførbare til større populasjoner, grunnet sitt begrensede datautvalg. Grunnet Bouvets utypiske regionmodell og det begrensede utvalget forskning på temaet, mener jeg funnene jeg gjør har en interesse og overføringsverdi til andre lignende virksomheter. For at sikre denne validiteten og overføringsverdien er det viktig å sikre funnenes reliabilitet.

All informasjon skal tolkes, og forskerens forståelse og evne til å forstå informasjon inn i en kontekst er avgjørende for å kunne gjøre gode tolkninger og konklusjoner (Gioia et. al., 2012)

Som ansatt i Bouvet har jeg hatt anledning til å følge Bouvetløftet fra oppstarten i 2019 og hatt god tilgang til informasjon og informanter som har vært delaktig eller sittet tett på initiativene. Jeg har gode relasjoner til flere av informantene og møtes av andre med positivitet gjennom vårt felles kollegaforhold. Dette gir meg meget gode forutsetninger for å forstå konteksten og bakgrunnen for informasjonen jeg mottar. Dette er med på å styrke treffsikkerheten i mine analyser og tolkninger.

På den andre siden vil min involvering og engasjement i Bouvet øke sannsynligheten at jeg kommer inn i arbeidet med forventninger og forutinntatthet knyttet til årsakssammenhenger. For å skape avstand til materialet og øke min objektivitet har jeg benyttet meg av støtte i min analyse i form av diskusjonspartnere utenfor Bouvet, samt gjennom god støtte fra min veileder. Jeg har fått bistand fra en diskusjonspartner til å gjennomgå analyser og deler av transkripsjonene for å kvalitetsikre og vurdere mine slutninger og tolkninger. Dette for å sikre kvaliteten på mine analyser og øke funnenes reliabilitet.

På denne måten mener jeg at jeg har sikret god kvalitet og etterrettelighet i mitt forskningsarbeid, som igjen kan gi funn og konklusjoner økt kredibilitet.

Etikk og personvern

I denne studien har jeg gjort flere tiltak for å ivareta personvernet og sikre at forskningen vår var etisk forsvarlig.

Samtykke og informasjonsskriv

Før jeg startet datainnsamlingen, utarbeidet jeg et informasjonsskriv som inneholdt all relevant informasjon om studien, inkludert formålet, forskningsdesignet og metoden som ble brukt. Jeg etterstrebet at informasjonsskrivet var lett forståelig og presenterte all informasjon på en klar og enkel måte.

Jeg informerte også deltakerne om deres rettigheter og innhentet formelt samtykke på at de ønsket å delta i studien. Jeg har forsikret oss om at samtykket ble frivillig gitt og at deltakerne forstod at de kunne trekke seg fra studien når som helst uten å oppgi en grunn.

Personvern og anonymitet

For å ivareta personvernet til deltakerne har jeg også tatt flere tiltak. Alle data ble lagret på en sikker måte og kun tilgjengelig for forfatteren. Personopplysningene ble behandlet i samsvar med personvernlovgivningen og oppbevart på en sikker måte.

Jeg har også sørget for at deltakerne ble aidentifisert i oppgaven, slik at det blir vanskeligere å koble uttalelser mot enkeltpersoner.

Godkjenning fra Sikts meldetjeneste

Prosjektet ble godkjent gjennom Sikts meldetjeneste for personopplysninger og oppfylte prosessen beskrevet på denne nettsiden: <https://www.uia.no/forskning/om-forskningen/retningslinjer-om-personopplysninger-i-studentprosjekter>. Dette gjøres for å sikre at prosjektet oppfylte kravene til personvern og at forskningen var etisk forsvarlig.

Presentasjon av empiriske funn

I min analyse av innsamlet informasjon om Bouvetløftet valgte jeg å fokusere på de fem hovedforskjellene mellom modellene GMPC og GCM jeg beskrev tidligere i denne oppgaven.

Under følger en kort oppsummering av disse forskjellene jeg har vektlagt.

Tabell 4 - Oppsummert sammenstilling av vektlagte forskjeller mellom GMPC og GCM

Tematikk	GMPC	GCM
Forskjellig fokus og mål	Fokuserer på å innføre et ønsket resultat	Fokuserer på å skape kultur for læring og innovasjon
Hvordan identifiserer man utfordringen	Identifiserer og avgrensner den konkrete utfordringen som skal adresseres	Ønsker å fokusere på bredere og mer komplekse utfordringer i organisasjonen og utforme overordnet formål basert på dette.
Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger?	Utformer tiltak i mindre grupper bestående av eksperter. Designer og planlegger gjennomføringen av tiltak i en tidlig fase	Fokuserer på bred deltakelse og eksperimentell og kreativ tilnærming når man utformer tiltak. Medarbeidere oppfordres til å igangsette arbeid på eget initiativ i selv-organiserte grupper.
Lederens rolle	En aktiv premissgiver for å definere utfordring og løsning tidlig i prosessen, mindre involvert i forbindelse med gjennomføringen	Lederens primære oppgave ligger i å tilrettelegge for bred deltakelse og løfte frem og rydde veien for de initiativene som gir resultater.
Innføringsprosessen	Strukturert prosess hvor man klargjør organisasjonen for å ta imot de planlagte tiltakene.	Fremhever fleksibilitet i innføringsfasen. Tiltak for innføring må tilpasses initiativets behov.
	Fokuserer på kommunikasjon, kompetansebygging og etablering av mottaksapparat i linjen	Fokuserer på behovet for at leder er tilgjengelig og fasiliteter initiativens behov gjennom tilgjengeliggjøring av ressurser og fjerning av hindringer Lederen må bidra til å sette søkelys på tiltakene, slik at organisasjonen blir oppmerksom på dem og ønsker å ta dem imot.
Evalueringsprosessen	To typer evaluering – evaluerer innføringsarbeidet underveis og resultat av endringen i etterkant.	Har en strategi om å gi flest mulig tiltak sjansen, og heller evaluere og kultivere dem underveis.
	Fremhever at endring tar tid, og at man ikke må måle og gjøre tiltak på resultat for tidlig. Det kan gi misvisende resultater.	Resultat som gir lovende og positive resultat skal gis ekstra oppmerksomhet og ressurser, mens tiltak som ikke gir ønsket effekt skal avsluttes tidlig for å begrense hvor mye energi organisasjonen bruker på feilede endringer. Man fokuserer likevel på å fremme læringen i initiativer som avsluttes og feire disse for å beholde positiviteten rundt endringsarbeidet.
	For mange justeringer og nye endringer kan også skape endringstrøtthet i organisasjonen.	

Forskjellig fokus og mål

Bouvetløftet startet opp som organisasjonsutviklingsarbeid med bredt og overordnet mandat og stor frihet til å foreslå tiltak. Team Forretningsdesign jobbet med et langsiktig bilde på vegne av hele Bouvet og skulle jobbe med tjenesteinnovasjon, mens «linja» ute i de forskjellige regionene hadde ansvar for den operative tjenesteutviklingen.

«Forretningsdesign er mer helhetlig og ser litt lenger frem, og har mer fokus på innovasjon, mens forretningsutvikling [i regionene] er kanskje å skru på noen tjenester [...] altså nede i den den daglige utviklingen av tjenester da. Mens forretningsdesign, da ser du både på organisasjon og på effekter og det du ønsker å gjøre nytt, så du ser mer helhetlig på hele. Du må skru litt på ting da.

For det kan man jo si at Bouvetløftet er med på å bygge organisasjon[...].

Overordnet bestilling i arbeidet å samle Bouvets kompetanse og levere likere og bedre tjenester på tvers av regionene.

«[...]vi egentlig ikke burde være 5-6 båter da, men av og til fremstå som én. Fordi du må foreta deg noe grep og noen investeringer og veivalg som krever litt mer samordning.»

Bouvetløftets mandat fokuserte både på å utnytte bredden og den etablert kompetanse i Bouvet, men samtidig skulle initiativet være en inkubator for områder som må styrkes, slik det står i Bouvetløftets mandat (Bouvet, 2020). Med dette kan man tolke en tvetydighet i mandatet, hvor man både kunne vektlegge de etablerte tjenestene og på å klargjøre organisasjonen for å ta i bruk ny teknologisk utvikling og nye trender.

I innledende fase av Bouvetløftet ble arbeidet konsentrert om å samle innsikt og analyser knyttet til hvilke tjenester og hvilken kompetanse som vil være relevante for Bouvet på lang sikt.

«[...]jeg tror nok det var ganske mange, når de startet dette initiativet [Bouvetløftet], var ute etter å utfordre litt av organisasjonsmodellen i Bouvet. Er vi rigget for

framtiden? Hvordan bør vi skal se ut i neste sving for å vinne disse nye markedsandelene?»

Bouvetløftet endret deretter karakter og jeg finner et mer resultatorientert perspektiv, hvor man i tydeligere grad fokuserer på konkrete leveranseforventninger til initiativene som igangsettes. Ledergruppen i Bouvet, kalt Øyrådet, fungerte også som styringsgruppe for Bouvetløftet. Fra dem ble det etter hvert tydeliggjort at man skulle jobbe innenfor organisasjonsrammene man hadde i Bouvet, og at fokuset skulle være på å ta ut verdien av det Bouvet allerede var gode på.

«[det ble] sagt at dette skulle ikke ha noen organisasjonsmessige konsekvenser. [...]
Det ble jo fort snakk om at vi skulle opprette felles salgsapparat, og særlig med det skytjenester var jo veldig mye styr rundt. At de skulle selges her på vegne av hele Bouvet ut til kunder i regionene, og det var det jo ikke noe stor stemning for akkurat. Vi ville holde på autonomien og ha kontroll på kundene rundt omkring.»

Kriteriene for utvelgelse av satsninger (kalt initiativ) endret seg underveis fra å være knyttet opp mot et felles mål, «ett Bouvet», til å knyttes tettere mot de enkelte regioners forretningsplaner.

«Vi hadde [opprinnelig] soldigram [med Ett Bouvet som mål], så ble det etter hvert snudd litt sånn at regionene fikk enda mer eierskap til initiativene, at man hentet det fra forretningsplanen. Og hvis to regioner har satt det opp, så skulle det satses på sammen [i Bouvetløftet]»

Videre etablerte man en tydelig forventning om at alle initiativ skulle konkretisere sine planlagte målsetninger, planlagte leveranser og forventet resultat i en «onepager» som skulle godkjennes av styringsgruppen før arbeidet ble igangsatt.

I mine undersøkelser har jeg avdekket av Bouvetløftet endret karakter og fokus underveis. I den innledende fasen jobbet man for å skape bedre rammer og kultur for at organisasjonen skulle samhandle bedre, gjøres bedre i stand til å lære av hverandre og i større grad fungere som en enhetlig organisasjon. Dette fokuset passer inn i tilnærmingen i GCM hvor fokuset

ligger i at organisasjonen skal endre sin måte å tenke på, som igjen gjør at man handler etter nye mønstre (Cummings et al., 2020).

Etter første fase justerte man fokus til å bli mer resultatorientert og i større grad knyttes opp mot eksisterende forretningsplaner i regionene. Det ble presisert at Bouvetløftet ikke hadde mandat til å foreslå organisasjonsendringer og stilte krav til tydeligere mål- og leveransebeskrivelse i den innledende fase. Disse tiltakene viser at Bouvet gjør et forsøk på å i større grad få til strukturert arbeid med tydeligere målsetninger, som er i tråd med GMPC. Etableringen av en «one pager» som en avtale mellom styringsgruppe og initiativenes arbeidsgrupper harmonerer med kontrakten og leveranseplanleggingen man finner i GMPCs første faser (Cummings et al., 2020)

Oppsummert er min oppfatning at Bouvetløftets overordnede fokus og målsetning sammenfaller best med den planlagte endringspraksis i GMPC.

Hvordan identifiseres utfordringen?

Undersøkelsene av tre ulike initiativ i Bouvetløftet viser ulike tilnærminger til hvordan det innledende arbeidet med identifisering av utfordringer, problem og behov ble gjennomført.

Forretningsdesign og Tjenstedesign startet med en åpen, og søkende tilnærming til hva de skulle løse og endte opp med å etablere overordnet målsetning som ikke innebar et konkret løsningsbilde. Forretningsdesign skulle jobbe mot målsetningen «Ett Bouvet» og utarbeide tiltak og konsepter basert på dette. Tjenstedesign identifiserte behovet for å bli mer synlig i organisasjonen for derved å inkluderes i et bredere spekter av Bouvetleveransene til sine kunder.

«[vi] opplevde vel at tjenstedesigneren ble satt på oppdrag altfor sent, eller de fikk bare gjøre en innsiktsrapport som ble liggende i en skuff. Man fikk ikke liksom utnyttet potensiale i faget. Da skjønnte jeg at dette handler jo om at salg må en større forståelse for det (faget). Vi må koble fagfeltene på tvers av regionene.»

Ut fra denne problembeskrivelsen etablerte Tjenstedesigninitiativet et mål om å «gjøre våre kolleger til entusiastiske ambassadører».

Dataplattforminitiativet hadde en mer konkret tilnærming til hva de skulle levere og hvilken utfordring de skulle løse. Dette initiativet var et av initiativene som falt under kategorien at de skulle løfte frem «felles gull» (T. Hole, personlig kommunikasjon 23.04.2020), og man hadde da klare formeninger om hva som måtte gjøres for å løfte dataplattformtjenesten og fagfeltet ut i Bouvetorganisasjonen.

«Jeg føler vel at i dette [Dataplattforminitiativet], så var det vel vi som visste hva vi skulle levere på, og så var det mer vi som fortalte [hva det var].»

«Formålet var ikke å identifisere at dataplattform var en kul greie, for det visste vi allerede. [...] Vi ville bare vise at vi var dem som virkelig kunne skape verdi av kundens data gjennom at vi kan bistå på dataplattformbiten.»

I samtalene med mine informanter har jeg ikke funnet at det ble gjort omfattende analyser og informasjonsfangst i og utenfor organisasjonen i arbeidet med å etablere et utfordringsbilde og etablere målsetninger.

«Intervjuer: Snakket dere mye med ressurser i Bouvet, som ikke var med i arbeidsgruppa?

Informant: Ikke så veldig mye egentlig. Jeg opplevde at siden vi hadde med [deltaker] og [deltaker], så hadde vi veldig god sånn kjennskap til hvordan designmetodikk blir solgt inn [i Bouvet]. Men det vi gjorde hele veien var jo informere om Bouvetløftet mye bredere, hvert fall i Øst, [...] Men vi involverte ikke så bredt. Det vi gjorde var at når vi var enige om tiltakene, [...]. Men det var ikke så mye involvering underveis av andre.»

I arbeidet med å definere utfordringen fikk initiativene best respons fra ledelsen når de kunne ramme inn og konkretisere hva slags problem de hadde, og hvordan de hadde tenkt å løse det i et konkret målbilde som man kunne skape verdi av umiddelbart.

«Det var veldig viktig at dette skulle være noe som hver region kunne ta med seg ut og få direkte nytte av.»

I arbeidet med å identifisere problemet eller utfordringen som skal løses er begge endringsmodellene i oppgaven opptatt av at man må søke underliggende årsaker til utfordringene virksomheten identifiserer og at man må gjøre undersøkelser i virksomheten for å forstå dette (Cummings et al., 2020; Marshak & Bushe, 2018). Ingen av initiativene gjorde større undersøkelser i og utenfor organisasjonen i dette arbeidet. Alle initiativene lente seg på fagkompetansen i arbeidsgruppen, og på at disse hadde nok innsikt til å kunne forstå utfordringen.

Initiativene skiller seg derimot i sin tilnærming til hvordan de identifiserer sine utfordringer, og hvordan de formulerer denne utfordringen. Dataplattform har en konkret tilnærming til arbeidet, og etablerer en tydelig fremtidsvisjon der Bouvet skal settes i stand til å selge Dataplattformkonseptet som en tjeneste i hele organisasjonen. Denne konkrete tilnærmingen med tydelig avgrensning av leveransen og målsetningen er i tråd med GMPC som vektlegger behovet på å diagnostisere og virksomheten og ble enige om initiativets rammer og mål før man starter planlegging og implementering. Forretningsdesign og tjenstedesign brukte en generativ tilnærming hvor fokuset ligger på at man gjennom dialog blir enige om et formål («Ett Bouvet» og «Gjøre våre medarbeidere til entusiastiske ambassadører») man kunne styre etter i arbeidet sitt, både i initiativet og i organisasjonen.

I Bouvetløftet sto man fritt til å velge metode knyttet til hvordan man tilnærmet seg, og indentifiserte utfordringen man skulle løse. Jeg finner dermed ikke en klar trend som gjør meg i stand til å konkludere mot en av modellene, men vil heller fremheve at det ikke ser ut til å ha blitt gjort omfattende diagnose og analysearbeid i organisasjonen. Basert på dette er min tolkning at man i Bouvetløftet la for liten vekt på den undersøkende og utforskende fasen sammenlignet med hva man anbefaler innen endringsledelsesfaget.

Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger?

I arbeidet med å identifisere tiltak skiller også de undersøkte initiativene seg i sin tilnærming.

Dataplattforminitiativet, som hadde en mer teknisk art og var mer konkrete i sine målsetninger og forventet sluttresultat, identifiserte også tydelige tiltak sine og laget en tydelig plan for hvordan man skulle oppnå endringene sine.

«[Vi var] antageligvis det første Bouvetløftet som hadde sånne klare milepæler, klare exit-muligheter, klare tanker om hvordan skulle gå ut av Bouvetløftet. Jeg tror ledergruppen var veldig fornøyd med at vi gjorde dette.

Jeg prøvde jo å dra ned scoope og få klare leveransepunkter, og det tror jeg var det de likte best i Øyrådet. Vi følte at vi måtte sette noen milepæler. Vi måtte sette noen leveranser.»

Initiativets arbeidsgruppe besto av eksperter innen fagområdet fra Bouvets forskjellige regioner, med en tydelig leder, som jobbet sammen med et tydelig mål.

«Jeg satt opp på en plan, og så diskuterte vi og ble enige om den om vi startet.»

I Dataplattforminitiativet hadde man en klar målsetning for hva man skulle levere, og man planla også en tydelig leveranseplan for

«Vi hadde et kart på hvordan vi skulle jobbe ja. [...] Det var [felles mål] for de ulike leveransene da. Jeg husker ikke nøyaktig temaene, men det var sånn at «den dagen skal vi avgjøre det. Den dagen skal vi avgjøre det. Den dagen skal vi avgjøre det. Den dagen skal vi avgjøre det», og det var jo i henhold til de tingene som vi hadde skissert i det prosjektmandat at vi skulle gjøre i fase én.»

Innen forretningsdesign- og tjenstedesigninitiativene ønsket man seg en mer åpen og fleksibel arbeidsmetodikk og tilnærming til hvordan man skulle løse sin utfordring og målsetning.

For de involverte informantene opplevdes det som unaturlig at man måtte levere på en onepager som fortalte noe om mål, plan og tiltak allerede før man hadde begynt arbeidet

«[...] jeg opplevde det i hvert fall som ganske baklengs altså at man skulle beskrive leveransen før vi har utforsket noen ting.

I mitt hode, når vi jobber sånn som vi jobber, så er det liksom helt bak mål at vi skal si hva vi skal levere før vi har begynt å jobbe med det.»

Arbeidet med en «onepager» og etablering av hva som skulle løses ble først og fremst gjennomført fordi det var forventninger om det som en del av Bouvetløftet. Mens man ikke brukte den leveransen som styringsdokument underveis i arbeidet i særlig grad.

«[...]jeg følte at det ble litt sånn litt pushet på den delen der.

Så jeg satte opp en del ting og vi leverte på noe av det vi satte opp opprinnelig, men jeg må jo si at det vi leverte best på sto ikke i leveransen i mandatet. Det var ting vi fant ut etter hvert[...]

Gruppene i Forretningsdesign og Tjenestedesign startet bredere og mer utforskende i sitt arbeid med å planlegge tiltak og veien til måloppnåelse.

«Vi jobbet jo litt sånn med en sånn felles forståelse i starten. Hvordan er situasjonen i de forskjellige regionene? Hva har vi for kompetanse? Hva er det som etterspørres? Hva er det vi ønsker å få til?

Etter å ha startet med å skape felles forståelse og konsensus rundt hva som skulle oppnås jobbet gruppene videre med å utforske flere ideer og tiltak parallelt. Det var en frihet i arbeidet til å prøve forskjellige ting, men gruppen var likevel bevisste på at de måtte forholde seg til sitt overordnede målbilde, og samtidig at det måtte holde seg innenfor kostnads- og kapasitetsrammer, selv om ikke disse rammene var eksplisitt avklart.

«Vi hadde en fase hvor vi jobbet med mange ulike ideer, og så måtte vi avstemme de både mot mandatet og hva som var å få til. Vi oppsummerte noen forslag til tiltak da for veien videre. Jeg opplevde ikke at mandatet var et dokument vi forholdt oss til, men vi skjønnte jo at vi skulle levere, altså at vi skulle levere noe på slutten og noen anbefalinger»

Bouvetløftinitiativene opplevde en metodefrihet, noe man ser gjennom at forskjellige initiativ valgte ulik tilnærming. Samtidig beskriver initiativene en begrensning knyttet til investeringsviljen i organisasjonen, og man valgte derfor en bevisst taktikk om å inkludere pågående utviklingsarbeid i organisasjonen inn i Bouvetløftinitiativene om de passet inn innen tematikken i et initiativ. Dette var en måte å gi Bouvetløftet momentum, samtidig som man

hadde troen på at disse tiltakene hadde stor mulighet for suksess siden det hadde boblet opp blant fagpersoner som hadde identifisert et behov i sin arbeidshverdag.

«Det er jo vellykket fordi det boblet fra starten av fagpersoner som så et behov, og så fant de nettverk og så boblet det oppover og så ble det noe»

I planlegging og gjennomføringsfasen skiller initiativene fra seg gjennom at Dataplattforminitiativet følger en strukturert og tydelig leveranseplan. Det var etablert en ekspertgruppe med virksomhetens sterkeste fagpersoner og gruppen hadde en tydelig ledelse som strukturerte arbeidet med å identifisere og planlegge riktige tiltak for å nå sin målsetning. Dataplattforminitiativets tilnærming harmonerer her godt med GMPC gjennom fokus på konkrete tiltak som skal ha en sammenheng og ha en tydelig kausal effekt knyttet til å oppnå initiativets målsetning.

I Forretningsdesigninitiativet valgte man en åpen og fleksibel tilnærming når de skulle identifisere og iverksette tiltak. Gjennom arbeidsmøter og diskusjoner identifiserte de mange parallelle tiltak som skulle prøves ut parallelt for å samle oppnå en effekt mot det abstrakte formålet de hadde etablert i den innledende fase. I Tjenestedesigninitiativet forteller de at de rapporterte på en leveranseplan, i form av onepageren styringsgruppen forventet, men at de ikke forholdt seg særlig til denne underveis i arbeidet og fjernet og la til ideer og tiltak underveis og etter hvert som arbeidet skred frem. Denne tilnærmingen harmonerer godt med GCM som fremhever fleksibiliteten og at tiltak og piloter skal vokse frem generisk som initiativ blant medarbeiderne når de får diskutert og blitt enige om utfordringsbildet og sitt overordnede formål.

Mine undersøkelser viser at det i Bouvetløftet var metodefrihet og opp til det enkelte initiativ om de brukte metodikk fra GMPC og GCM. Dette på tross av at styringsgruppen la opp til rapportering hvor lå implisitte forventninger om en mer planlagt og strukturert tilnærming til arbeidet.

Informant: «Jeg var veldig tydelig [...] og sa at dette er ikke sånn jeg er vant til å jobbe, men har sansen for mandat, men kanskje ikke akkurat hva disse tiltakene skal være.»

Intervjuer: «Hva var tilbakemeldingene fra dem? [...]»

Informant: «De var ikke noe sære på det i det hele tatt. De sa: «Sett det dere tror, og så jobber dere ...» Så det var full tillit til å jobbe etter en den metodikken som vi er vant til å jobbe med.»

Lederens rolle

Da Bouvetløftet med sin første fase, Forretningsdesigninitiativet, ble etablert var tanken at denne arbeidsgruppen skulle gis frihet og mandat til å jobbe med å etablere et felles mål bilde for Bouvetløftet og foreslå hvilke tiltak for å oppnå dette. Ledelsen skulle ha en mer tilbaketrasket rolle som eier og tilrettelegger. Men ettersom dette arbeidet skred frem ønsket ledergruppen å bli koblet tettere på i vurderingene om hva som skulle satses på og hva som passet behovene i deres forretningsenheter.

Informant 2: «vi [oppdaget] at Bouvetløftet hadde en helt annen natur i starten, enn det det var tenkt som. Man skulle ha en uavhengig gruppe som foreslo ting, nye satsninger, og som da ble godkjent av Øyrådet om du vil, men det fungerte ikke ...

Intervjuer: Det var altså tanken at det skulle være sånn, men det fungerte ikke?

Informant: Det var den opprinnelige tanken, ja ...

Intervjuer: Hvorfor fungerte det ikke?

Informant: Nei, jeg tror det har noe med makt å gjøre ... De [regionledelsen] følte seg kanskje litt forbikjørt? [...] Og det gjorde at det ble en del sånn kommunikasjonsproblemer, og at det var vanskelig å få fart på ting uten at de følte at de hadde ordentlig eierskap fra starten av, disse regionlederne.

Så det ble jo gjort om helt, til den formen det har nå, hvor de som både setter i gang på et vis, og de som følger opp er regionledere.»

Ledelsens rolle i Bouvetløftet endret seg etter hvert som Bouvetløftet endret karakter og ledelsen involverte seg tettere i arbeidet med utforming av de forskjellige satsningsområdene, inkludert et fokus på forventet sluttprodukt.

«*Intervjuer:* I hvilken grad var styringsgruppen og regionledelsen involvert i hva man ønsket å oppnå med dette på ved Løftet og hvordan det skulle oppnås

Informant: Ja, det var vi. I tillegg til det å få et samkjørt begrepsapparat som alle forsto hva var, så var vi veldig opptatt av hvorfor vi gjør dette. Hva målene var, og hva leveransene skulle være. For det var veldig viktig at dette skulle være noe som hver region kunne ta med seg ut og få en direkte nytte av.»

Underveis i Bouvetløftet ble det gjort en strategisk endring knyttet til organiseringen av de nye initiativene som skulle settes i gang. Endringen ble iverksatt som en respons på en opplevd motstand eller mangel på engasjement i ledergruppen. Regionlederne ble aktivt involvert gjennom en ny rolle kalt initiativveier, og målet med rollen var å skape mer eierskap blant regionledelsen og dermed ute i Bouvetorganisasjonen.

«Forretningsdesign[initiativet] var jo veldig på at dette må vi få til. Så det var masse energi i de møtene, men så det ganske «tappene» [for energi] i møter med regionledelsen. [...] Men så ser jeg at det etter hvert modnes, for da er de med å bestemme selv. Det var da jeg leste den artikkelen fra Harvard Business Review, og så at jeg må ha initiativveiere siden dette er en portefølje. Initiativveier må være en eller to regionledere eller som kan eie det initiativet [...], slik at ikke jeg må overbevise, men de faktisk eier dette selv.»

Bouvetløftet gikk over i en ny fase mot slutten av 2020, med en portefølje av ulike initiativ som de ulike regionlederne hadde sitt eierskap til. Med denne endringen opplevde deltakerne i initiativene også en, kanskje uventet, endring både i ledernes engasjement og deltakelse. Både styringsgruppen som helhet, og de enkelte initiativveierne opplevdes som mindre engasjerte og involverte, tvert imot hva som var forventet med etableringen av initiativveierrollen. Ledernes fokus opplevdes nå først og fremst å ligge på forventede resultater av initiativene og i mindre grad som aktivt deltakende sparringpartner i arbeidet.

«Jeg hadde jo ganske stor frihet med tanke på timer og sånn, men jeg opplevde jo det mer som rapportering. Det var ikke så mye sparring fordi for å si det sånn.»

«Vi kalt inn til statusmøte av og til i Øyrådet, og da satt jo alle regionlederne og lyttet på. Så jeg tror nok at både [initiativeierne] følte de fikk den informasjon de trengte underveis via de statusoppdateringene der.»

«[Initiativeierne] ble rapportert til, og så var de informert. I RAKI-matrisen så var de klart en I.»

Dette fokusskiftet oppfattes fra flere av informantenes side å handle om kapasitetsproblemer hos ledergruppen og at man måtte prioritere å gi overordnede føringer og sikre kontroll gjennom å ha fokus på sluttleveransen. Fasilitatorer og deltakere i initiativene opplevde ikke at initiativeierne brukte nok tid på innholdet i arbeidet og støtte opp om dette.

«Deres rolle var nok mest å peke retning. Du så det etter hvert at ble det for mye for de, altså de var med, men la ikke så mye ressurser i denne initiativeierrollen. De gikk inn i møtene, og så la de det fra seg [etterpå]. Så jeg hørte at de motsa seg selv noen ganger.»

Opplevelsen fra flere av fasilitatorene og deltakerne var derfor at det var et større behov for at de fungerte som pådriver og at de måtte arbeide for å skape forståelse og oppmerksomhet for sitt arbeid hos ledelsen.

«Jeg har jo konkludert med at vi kanskje ikke løftet, men dyttet. Og vel så mye dyttet ledelsen i en retning for å si at dette her passer inn i den visjonen vi har, og hvordan vi skal jobbe og hvordan man ønsker å bli [...]»

Dette resulterte også i utfordringer når man skulle sette tiltak ut i livet og iverksette dem i organisasjonen. Man fant ofte ikke mottaksapparatet man trengte eller man manglet støtte fra ledelsen for å få nødvendige ressurser og oppmerksomhet rundt leveransene.

«sånn som Bouvet har valgt å organisere seg, så er det ingen som har ansvaret for «kraften» i den implementeringen. Det blir hengende litt, og det blir litt frivillig [for regionene] å henge seg på, men kan også jobbe videre med sine egne ting. Det blir litt sånn pulverisering ... Det smuldrer litt bort da.

Tanken om at man skal jobbe mer på tvers er fin, men at kulturene, organiseringen, myndighetene og makten er fordelt på regionene så man bruker veldig lang tid på å bli enige om oppgaver, formål osv.»

Ledelsens rolle i Bouvetløftet virker i stor grad å handle om å bli informert og godkjenne initiativenes forslag og arbeid, og man har opplevd for stor avstand mellom initiativrollerollen og den operative arbeidsgruppen i initiativet. Som følge av disse erfaringene finnes det planer om en endring av hvem som innehar initiativrollerollen. Det er ønskelig å flytte rollen lenger ned i organisasjonshierarkiet for at organisasjonshierarkiet som blir berørt av initiativenes arbeid i større grad blir involvert og får en forpliktelse og eierskap overfor leveransene fra det enkelte initiativ.

«Egentlig tror jeg det er bedre at regionlederne delegerer til de områdelederne for fagområdet hos seg og som direkte har nytte av det her og som kan tjene penger på. At de de blir styringsgruppa og må investere i initiativet. [...] Da får du mye bedre dynamikk og de vil være mye bedre til å vurdere om dette selger, ikke sant?»

I oppstarten av Bouvetløftet har jeg allerede påpekt at man organiserte seg og jobbet etter prinsipper som i stor grad sammenfaller med den generative skolen og GCM. Også ledelsens rolle var tiltenkt å være en tilrettelegger for medarbeiderens arbeid. Kartlegging og forslag knyttet til formål og behov skulle komme fra tverrfaglige arbeidsgrupper i organisasjonen, mens lederen skulle velge hvilket overordnet formål som hen ønske at det skal brukes energi på. Deretter er lederens rolle mer tilbaketrukket og handler om å legge til rette for arbeidet (Bushe, 2020).

Underveis i første fase koblet ledelsen seg tettere på og engasjerte seg i arbeidet med å etablere mandat og peke ut satsningsområder. Dette var et ønske fra ledelsen selv, som ville være involvert og var opptatt av å få konkrete resultater og verdi ut av arbeidet, men er også et resultat av en taktisk beslutning av lederne i Bouvetløftet. Gjennom innføring av en ny rolle, initiativleder, søkte leder av Bouvetløftet å sikre seg politisk støtte i organisasjonen, slik Cummings et al., (2020) fremhever som en viktig del av gjennomføringsfasen. Formålet med rollen var å få koblet på regionene, redusere motstand og samtidig sikre seg støttespillere som kunne hjelpe med å få fremdrift og forankring.

Målet om økt støtte av interessenter med politisk makt virker å ha blitt oppnådd, men initiativene som ble igangsatt etter denne rollen forteller om mindre engasjerte ledere som i mye større grad ønsket å være informert fremfor å være involvert. Dette er en risiko som Bushe (2020) omtaler knyttet til at eiere, eller sponsorer som han kaller det, ofte blir mer distansert når man har gjennomført det initielle arbeidet og flytter fokuset sitt til neste prosjekt. Lederens rolle endret seg utover i prosjektet til å bli informert og ta overordnede beslutninger f.eks. knyttet til ressurser i initiativene. Ansvaret for fremdrift og resultat lå hos fasilitator som ledet arbeidet i de forskjellige initiativ, og fasilitator opplevde at de i større grad måtte sørge for fremdrift, forankring og beslutninger snarere enn at lederne fulgte opp og ga nødvendig oppmerksomhet.

En utfordring knyttet til dette manglende engasjementet hos lederne var at initiativene slet med å få satt i stand nødvendige mottaksressurser i linjen og skape bevissthet rundt leveransene man produserte i initiativet. I GCM har lederen en viktig rolle knyttet til å sette søkelyset og skape oppmerksomhet i organisasjonen rundt initiativ som er under arbeid (Bushe, 2020), dette opplevde flere av initiativene mangel på.

Lederens rolle i Bouvetløftet endret seg underveis, etter som Bouvetløftet tok valg og gjorde endringer i oppbygging og organisering. Men overordnet er min tolkning at lederne først og fremst fokuserte på å arbeide frem tydelige målsetninger og planer i den tidlige fasen av et initiativ og etter hvert reduserte sitt engasjement. Dette harmonerer best med skolen for planlagt endring og GMPC.

Innføringsprosessen

I innføringsarbeidet ble det først og fremst vektlagt å arbeide med kommunikasjonstiltak både internt i organisasjonen, og eksternt i markedsarbeid.

«Vi lagde først en artikkel i Computerworld, tror jeg. [Hvor vi] ble intervjuet om Bergen kommune. [..], så fikk vi en ny landingsside på Bouvet.no og så hadde vi podkast om dataplattform. Internt så hadde vi BouvetOne-foredrag nasjonalt, hvor jeg og [deltaker] hadde en prat om [leveransen].»

Dataplattforminitiativet konsentrerte seg om å bygge nettverk blant dem som allerede var deltakere i initiativet, og vektla i mindre grad arbeidet med å spre leveransene sine ut i organisasjonen.

«[...] «handoveren» har vi egentlig tatt selv. Det er vi selv som bruker dette i hverdagen, så det er jo sånn om det er endringer så gjør vi dem og så lever det jo videre [hos oss]. Det var ikke så veldig mange andre deler av organisasjonen som hadde bruk for det vi produserte.»

Tjenstedesigninitiativet bygget ambassadører internt i organisasjonen med mål om å spre resultatene av initiativets arbeid på en organisk måte.

«Vi må dra med folk i prosessene for at de skal skjønne det, og at de er med faktisk og gjør disse tingene. Slik at vi ikke bare forteller om det. Sånn at det lever videre, og så er det en modningsprosess. Det er ett stort endringsarbeid.»

Initiativ som f.eks. Tjenstedesign, Endringsledelse og Rådgivning har likevel hatt utfordringer med å få implementert ideene og tiltakene sine i organisasjonen grunnet manglende mottaksapparat.

«Det vil også si at etter et Løft, når man skal ha et Løft til linje er det ofte sånn at hvis du har et Løft og så har du ingen som eier det etterpå, så dør ofte materialet, og det er vel egentlig gjort på endringsledelse.»

Det var en opplevelse av arbeidsgruppen i det enkelte initiativ ble overlatt til seg selv og gitt for mye ansvar knyttet til gjennomføring av tiltak.

«Så vidt jeg vet, så var det ingen mottaksapparat over hodet. Og jeg opplever at av de anbefalingene vi kom med f.eks. i forbindelse med rekruttering, og hva vi kunne gjøre med dette. Men det var ingen som sa «Ja, dette gjør vi og det er HR sitt ansvar» det var mer «Ja, det høres fint ut. Det kan dere evt. gjøre.»»

Videre avdekker intervjuene med ansatte innen fagmiljøene dataplattform og tjenstedesign at man ikke har lykket med å skape bevissthet rundt leveransene fra Bouvetløftinitiativene i organisasjonen.

«Intervjuer: Det ble utviklet et konsept som heter Idéuka, som du kanskje har hørt om. De gjorde noen oppdatering av nettsider med tydeliggjøringen budskapet rundt tjenstedesign, og de lagde noe kundemateriell og så videre og så videre. Når du nå satt på utsiden og de begynte å levere fra seg. Hvordan opplevde du den den leveransen? Hvordan opplevde du at den ble formidlet ut i organisasjonen?»

«Informant: Jeg har ikke fått med meg noe av det. Men det skal jeg egentlig ikke skylde på noen andre enn meg selv for.»

«Intervjuer: Fikk du noe av output fra [Bouvetløftet for dataplattform]? Hørte du noe om arbeidet? Var du involvert i det noen ganger?»

Informant: Nei. Men det ble vel nevnt i noen avdelingsmøter at det hadde vært den type møter, men ikke noe sånn oppsummering fra møtene eller hva som var tanken videre. Det var veldig lite.»

I innføringsprosessen ble det lagt mest vekt på kommunikasjonstiltak internt og eksternt, samt å bygge fagnettverk internt. Initiativene samarbeidet med interne kommunikasjonsressurser i Bouvet og planla informasjonskampanjer gjennom ulike kanaler. Det var først og fremst initiativenes egne ressurser som representerte og presenterte arbeidet og leveransene man ønsket å innføre i organisasjonen. Initiativeiere og andre ledere var i mindre grad bidragsytere til å skape oppmerksomhet rundt arbeidet.

I arbeidet med å bygge nettverk og skape endringsagenter savnet initiativene et mottaksapparat og en organisasjon som var klargjort for å ta imot endringene. I både Dataplattforminitiativet og Tjenstedesigninitiativet ble arbeidet i stor grad tatt over og videreført i linjen av deltakerne i initiativets arbeidsgruppe. Arbeidet ble altså overlevert til seg selv og man måtte jobbe for å gjennomføre tiltak på egenhånd.

Det manglet den støtten og fokuset fra leder og initiativveier som fremheves som sentral suksessfaktor i GCM og man fulgte ikke taktikken med å gi mange tiltak muligheten parallelt for så å evaluere og kultivere dem underveis. (Marshak & Bushe, 2018). Basert på disse funnene er min tolkning at man i innføringsprosessen ikke fulgte metodikken i GCM.

Arbeidet med en strukturert kommunikasjonsprosess og at initiativene selv fikk ansvar for å planlegge og lede innføringsarbeidet harmonerer bedre med den planlagte endringsprosessen i GMPC, men her fremheves også viktigheten av å klargjøre resten av organisasjonen og skape et mottaksapparat (Cummings et al., 2020). I min gjennomgang av intervjuer og interne dokumenter har jeg ikke gjort nødvendige funn som tilsier at initiativene brukte nok tid på dette.

Basert på analysene mine er tolker jeg det som at man søkte å følge den planlagte endringsmetodikken i Bouvetløftet, men ikke gjennomførte det fullt ut når det kom til å klargjøre organisasjonen for endringen. Dette gjenspeiler seg også i mine intervjuer med informanter som ikke var en del av Bouvetløftet og ikke hadde kjennskap og følte seg påvirket av arbeidet som var gjort i Bouvetløftinitiativene.

Evalueringsprosessen

Underveis i de forskjellige Bouvetløftinitiativene har arbeidsgruppene opplevd begrensede rammer for hvor mye tid de kunne bruke i sitt arbeid. Det har også vært manglende investeringsvilje i ledergruppen knyttet til kostnadsbærende tiltak foreslått av gruppene. Basert på denne innsikten har de ulike initiativene tilpasset og nedskalert sine planer, men også evaluert og stanset arbeidet med ideer underveis, når de viser seg å være for ressurskrevende.

«Vi hadde flere ideer oppe som ble silt ut underveis i prosessen. Og vi hadde også mye tanker rundt hva vi trodde organisasjonen hadde av ressurser til å ta tak i. Det var jo en del ting vi tenkte at «Ja, det blir for stort eller for omfattende, så det skrinlegger vi bare.»»

Flere av initiativ og tiltak har blitt endret eller avsluttet underveis grunnet manglende eller for

små resultater. Eksempelvis ble arbeidet med å lage en trendrapport stoppet fordi den ble for vanskelig å gjennomføre og man var usikker på om den ga langsiktig eller i det hele tatt målbar verdi.

«Hva skal den (trendrapporten) være for noe? Altså, den har vært litt vanskelig å definere hva skal være. Men nå har vi bare tatt den ut. Altså vi får det ikke til.»

Dataplattforminitiativet var opprinnelig definert som et Kommuneplattforminitiativ, hvor man skulle lage et produkt tilpasset kommunal sektor. Dette initiativet evaluerte man og endret innhold og målbilde for etter at man identifiserte at behovet i forretningen og markedet var annerledes enn først antatt.

«Vi var jo fort enig med at dette er ikke noe Kommuneplattform, for dette arbeidet går jo felles på tvers av alle tjenestoområder og sektorer. [...] Dette er jo ikke kommunespesifikt og kommunen har jo KS og andre felles plattformer, så hvorfor skal den da en egen, felles dataplattform?»

Utover i Bouvetløftets andre fase, med ny leder (informant 2), har man tatt vurderingen på at man må ha færre Bouvetløftinitiativ gående samtidig grunnet kapasiteten i organisasjonen. Det er spesielt for å sikre kapasitet blant lederne som skal følge opp og ha eierskap til arbeidet i initiativene. Ideen om å sette i gang mange initiativ parallelt har blitt vurdert som en dårlig plan mtp å lykkes med gjennomføringen. Derfor valgt man å bremse igangsettingen av nye initiativer og fokusere på å avslutte pågående initiativer, som ikke ga ønskede resultater på, en kontrollert måte.

«Det var 6-7 initiativ og vi i Øyrådet hadde egentlig for mange ting gående. [...] Og det var det som ble slitasjen da, for vi klarte ikke å tenke på nye ting for vi bare måtte holde de gående de som vi hadde. Og så var det noen som kanskje ikke burde vært Bouvetløft, og så noen som ikke gikk så bra.

«Intervjuer: Kan det ha vært en idé å la mange initiativ spinne i starten, og så heller få kontroll på dem etter hvert?»

Informant: Ja, det var i så fall en dårlig idé mtp. at initiativene var regionledere, som ikke hadde båndbredden til å håndtere det. At det var så mange ble en begrensende faktor, i tillegg til at vi lærte litt underveis at noen Bouvetløft egentlig ikke burde vært Bouvetløft»

Underveis i de enkelte Bouvetløftinitiativene har evaluering- og prioriteringsarbeidet i størst grad hatt et kostnads- og kapasitetsfokus internt i initiativene. Derfor har man ikke fulgt anbefalingen innen den generative endringsmodellen, om å teste ut alle ideer og tiltak som dukker opp, og heller evaluere kontinuerlig og avslutte arbeid som ikke gir verdi hurtig (Bushe, 2020).

Videre har jeg ikke funnet tegn til at man gjorde strukturerte evalueringer på arbeidsmetodikken underveis i endringsprosessen i noen av de enkelte initiativene, slik man fremheves i GMPC som viktig for å sikre at man lykkes med innføringsarbeidet og skaper de resultatene og verdien i organisasjonen man har satt seg som mål i forkant av arbeidet (Cummings et al., 2020).

På overordnet nivå i Bouvetløftet finner jeg derimot at flere initiativ har blitt endret eller stanset når de ikke virker å oppnå målsetningene man har blitt enige om. Her er evalueringen og endringene i stor grad gjennomført relativt hurtig, noe som sammenfaller med anbefalingen i GCM. Fremfor å la initiativene virke og la endringen «sette seg» slik det anbefales i GMPC, var man på overordnet nivå i Bouvetløftet opptatt av å justere kurs og innhold for å sikre momentum og at man bruker ressursene i organisasjonen på riktig måte. Dette kan sees i sammenheng med det Trude Hole (personlig kommunikasjon 23.04.2020) omtaler som «agil strategiutvikling»

Basert på dette tolker jeg det som at Bouvetløftet evaluerte initiativene og arbeidet sitt i henhold til anbefalingene i GCM.

Diskusjon

I dette diskusjonskapitlet vil jeg analysere og drøfte de viktigste funnene fra min undersøkelse av Bouvetløftet for videre å vurdere dem opp mot mitt forskningsspørsmål

«Hvordan gjennomføres vellykkede endringsprosesser i desentralisert kunnskapsbedrift?»

Videre vil jeg vurdere hypotesen jeg lanserte i oppgavens innledning om at det er vanskelig å lykkes med en planlagt endringsprosess som berører hele virksomheten, når man har valgt å organisere seg i en desentralisert virksomhetsmodell hvor hver enkelt region i stor grad har selvråderett knyttet til egen forretningsplan og egne ressurser.

Tabell 5 - Sammenstilling av hovedforskjeller mellom GMPC og GCM og i hvilken grad Bouvetløftet benyttet seg av disse modellene

Tematikk	GMPC	GCM	Bouvetløftet
Forskjellig fokus og mål	Fokuserer på å innføre et ønsket resultat	Fokuserer på å skape kultur for læring og innovasjon	Delt Første fase sammenfaller med GCM, men endrer karakter og ender opp i tråd med planlagt endring og GMPC
Hvordan identifiserer man utfordringen	Identifiserer og avgrenser den konkrete utfordringen som skal adresseres	Ønsker å fokusere på bredere og mer komplekse utfordringer i organisasjonen og utforme overordnet formål basert på dette.	Delt – følger ingen metodikk fullt ut Metodefrihet og ulik karakter på initiativene gjør at man velger ulik tilnærming Lite vekt på bakenforliggende årsaker
Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger?	Utformer tiltak i mindre grupper bestående av eksperter. Designer og planlegger gjennomføringen av tiltak i en tidlig fase	Fokuserer på bred deltakelse og eksperimentell og kreativ tilnærming når man utformer tiltak. Medarbeidere oppfordres til å igangsette arbeid på eget initiativ i selv-organiserte grupper.	Delt – men eier og styringsgruppe ønsket GMPC Metodefrihet og ulik karakter på initiativene gjør at man velger ulik tilnærming
Lederens rolle	En aktiv premissgiver for å definere utfordring og løsning tidlig i prosessen, mindre involvert i forbindelse med gjennomføringen	Lederens primære oppgave ligger i å tilrettelegge for bred deltakelse og løfte frem og rydde veien for de initiativene som gir resultater.	GMPC Ledere skulle opprinnelig ha en rolle som harmonerer med GCM, men lederne ønsket mer kontroll og aktiv deltakelse i den tidlige fase, som passer inn i GMPC
Innføringsprosessen	Strukturert prosess hvor man klargjør organisasjonen for å ta imot de planlagte tiltakene. Fokuserer på kommunikasjon, kompetansebygging og etablering av mottaksapparat i linjen	Fremhever fleksibilitet i innføringsfasen. Tiltak for innføring må tilpasses initiativets behov. Leder må være er tilgjengelig og fasiliteter initiativens behov gjennom ressurstilgang og fjerning av hindringer Lederen må bidra til å sette søkelys på tiltakene, slik at organisasjonen blir oppmerksom på dem og ønsker å ta dem imot.	Deler av GMPC GMPC ble fulgt gjennom en planlagt innføringsprosess, spesielt knyttet til kommunikasjonstiltak for å skape kjennskap og bevissthet om leveransene i organisasjonen. Det ble likevel ikke brukt nok ressurser og tid på å bygge mottaksapparat og involvere resten av organisasjonen i innføringen av tiltak.
Evalueringsprosessen	To typer evaluering – evaluerer innføringsarbeidet underveis og resultat av endringen i etterkant. Fremhever at endring tar tid, og at man ikke må måle og gjøre tiltak på resultat for tidlig. Det kan gi misvisende resultater. For mange justeringer og nye endringer kan også skape endringstrøtthet i organisasjonen.	Har en strategi om å gi flest mulig tiltak sjansen, og heller evaluere og kultivere dem underveis. Resultat som gir lovende og positive resultat skal gis ekstra oppmerksomhet og ressurser, mens tiltak som ikke gir ønsket effekt skal avsluttes tidlig for å begrense hvor mye energi organisasjonen bruker på feilede endringer.	GCM Det ble ikke gjennomført strukturert evalueringstiltak underveis i prosessene, verken knyttet til gjennomføring eller resultat. Flere initiativ som ikke leverte forventet resultat, fikk endret sitt mandat og målsetning eller ble avsluttet før arbeidet var ferdigstilt. Dette harmonerer med GCM som anbefaler å avslutte initiativ tidlig og fokusere inn ressursene i virksomheten på det som gir positive opplevelser og resultater.

Overordnet ønsker jeg først å fremheve kompleksiteten i Bouvetløftet, som et organisasjonsutviklingstiltak. Mine undersøkelser viser at det ble gjort endringer knyttet til organisering og formål underveis, noe som gjør det utfordrende å gjøre tydelige, enhetlige konklusjoner knyttet til gjennomføringen. Mitt overordnede funn er derfor at Bouvetløftet *ikke hatt en enhetlig gjennomføringsmetodikk* utover de overordnede krav til en «onepager»

og at alle initiativ skal enkelte faste roller pr. initiativ. Hvorfor det ble sånn kan ha flere årsaker.

Bouvetløftet endret karakter og mål underveis – fra GCM til GMPC

Da idéen rundt Bouvetløftet startet opp i 2019 var det med utgangspunkt i at det var et behov for å jobbe mer samlet som én virksomhet. Ytre faktorer som teknologisk utvikling, endrede behov og forventninger hos kundene samt at konkurransesituasjonen i markedet skapte et behov for mer samkjøring og for å ta ut større verdi på tvers i organisasjonen gjennom å samarbeide bedre og mer effektivt..

Innledningsvis ble det gjennomført en bred og utforskende prosess knyttet til hvordan man skulle møte utfordringene og hva som var mulige løsninger for Bouvet. Det ble definert opp et overordnet, felles mål for Bouvetløftet, «Ett Bouvet», som ble utgangspunktet for arbeidet innen Bouvetløftet i dets første fase. Denne type åpen og utforskende tilnærming, hvor man inviterer inn deltakere fra ulike deler av organisasjonen og med ulike fagfelt og arbeidsområder samsvarer med GCM-fasen hvor man identifiserer den adaptive utfordringen og omformulerer denne til en formåls erklæring (Bushe, 2020).

Arbeidsgruppen fikk innledningsvis frie rammer til å jobbe med formål og tiltak knyttet til Bouvetløftet, og man var opptatt av fleksibilitet og legge til rette for at ulike initiativ og tiltak fikk gode forutsetninger til å virke, tross sine ulikheter. Dette er i tråd med idéene i den generative endringsmodellen, hvor man gjennom dialog og ved å sette riktige folk sammen skal skape rammene for at nye, innovative idéer vokser frem av seg selv (Marshak & Bushe, 2018; Bushe, 2020).

Arbeidet i Bouvetløftet og Forretningsdesigninitiativet endret derimot karakter ganske brått etter en innledende fase. Dette kan sees i forbindelse med nedstengingen av det norske samfunnet knyttet til Covid-19-pandemien, men også som følge av en opplevd motstand i Bouvetløftets styringsgruppe, som tilsvarte ledergruppen i Bouvet. Det vokste frem et større ønske om kontroll og en tettere knytning mellom regionenes forretningsplaner og hvilket arbeid man prioriterte i Bouvetløftet. Denne strukturen og tydeliggjøringen av rammer og ansvar harmonerer med det Cummings et. al. (2020) definerer som viktige steg i

diagnosefasen og «onepageren» man innførte kan betegnes som kontrakten som anbefales å utforme mellom organisasjonsutvikleren og eierne av initiativene i GMPC.

Bouvetløftet endret seg altså fra en generativ tilnærming til planlagt endring, ved at fokuset, slik Cummings et. al. (2020) beskriver det, endres fra en åpen prosess for læring og innovasjon, til å følge prinsippene for planlagt endring med vekt på gjennomføring av ønskede endringer og spesifikk resultatoppgjørelse.

Gjennom mine intervjuer har jeg gjort funn som understøtter min hypotese om at det er utfordrende å gjennomføre en helhetlig, planlagt endringsprosess på tvers av en desentralisert virksomhet som Bouvet. Bouvet har vært klar over denne utfordringen og de innledende intensjonene med Bouvetløftet, hvor man skulle skape et mer enhetlig Bouvet, kan tolkes som et tiltak for bedre forholdene for organisasjonsutvikling på tvers av Bouvet.

Pådriverne for Bouvetløftet virker å ha hatt en intensjon om at en åpen og smidig metodikk med bred deltakelse var beste mulighet for å inkludere hele organisasjonen i arbeidet. Dette lyktes de ikke med, da styringsgruppen bestående av regionledere ønsket sterkere forankring og involvering fra regionene for å bidra inn med ressurser og fokus. Man justerte derfor organisering og gjennomføringsmodell til en struktur nærmere den planlagte endringsmetoden i GMPC.

Metodefrihet - Initiativene i Bouvetløftet hadde ulik karakter og skulle løse forskjellige typer utfordringer

I mine undersøkelser av Dataplattforminitiativet og Tjenstedesigninitiativet viser det at det har vært ulik tilnærming og gjennomføringsmetodikk i Bouvetløftet. Dataplattforminitiativet har hatt en gjennomføring som ligger nærmest GMPC, mens Tjenstedesigninitiativet har en tilnærming nærmest GCM. Hovedårsaken til dette mener jeg ligger i at initiativene hadde ulike utgangspunkt og utfordringsbilder.

Dataplattforminitiativet definerte et typisk teknisk problem, slik Marshak og Bushe (2018) definerer det som et problem som er enkelt å definere og man ser åpenbare og ikke for omfattende løsninger. I Dataplattforminitiativet visste man hva man skulle gjøre og hva som skulle være leveransen. Det var derfor naturlig for dette initiativet å ta i bruk en metodikk i

tråd med GMPC i den innledende fasen, hvor utfordringsbildet og mandatet ble definert og man planla gjennomføringen.

Tjenstedesign identifiserte en mer kompleks, eller adaptiv, utfordring. Som beskrevet tidligere i oppgaven krever komplekse utfordringer ofte endring på flere nivå i organisasjonen og det er usikkerhet rundt hvilke tiltak som vil ha positiv effekt på utfordringen. (Marshak & Bushe, 2018). Det var derfor mest naturlig for Tjenstedesigninitiativet å tilnærme seg sitt arbeid på en smidig og utforskende måte, i tråd med metodene i GCM.

Metodefriheten la til rette for at man ikke fikk en lik gjennomføring på tvers av ulike initiativ i Bouvetløftet, men jeg vil ikke knytte dette direkte til Bouvets desentraliserte modell. Min fortolkning er at det var initiativenes innhold og faglige tilhørighet som først og fremst påvirket metodevalgene internt i initiativene, ikke den regionale modellen til Bouvet. At Tjenstedesigninitiativet identifiserte en adaptiv utfordring og jobbet med en søkende tilnærming mener jeg i større grad kan knyttes til deltakernes faglige tilhørighet. Dette fordi faget tjenstedesign i større grad benytter en åpen, smidig designmetodikk som ligner på den generative tilnærmingen innen sitt fagområde. Dataplattforminitiativet handlet i stor grad om ny teknologi og hvordan man best tok denne i bruk og presenterte denne til markedet. Et teknisk og teknologisk initiativ ble håndtert på en strukturert og resultatorientert måte, i tråd med GMPC, som følge av at fasilitator og deltakere i større grad hadde bakgrunn fra teknologiutvikling og prosjektledelse og dermed i større grad hadde kompetanse og erfaring knytte til å arbeide med konkrete problemstillinger, som omtales som et teknisk problem av Bushe (2020).

Dette funnet understøtter ikke min opprinnelige hypotese om at en planlagt endring er vanskelig i en desentralisert organisasjon, men løfter en alternativ tilleggshypotese om at det er fagmiljøene og den brede tjenesteporteføljen i Bouvet kan ha hatt innvirkning på gjennomføringen. Altså mener jeg at Bouvet som en mangfoldig kunnskapsbedrift med produkt- og tjenesteportefølje innen svært ulike fag og kompetanseområder, kan påvirkes av denne sammensetningen når man ønsker å gjennomføre virksomhetsovergrepene endringer og organisasjonsutviklingsprosjekter.

Forskjellige i forventninger hos arbeidsgrupper og ledelse

I undersøkelsene og intervjuene avdekket jeg avvikende oppfatninger knyttet til hva Bouvetløftet skulle være og hva som var initiativenes overordnede formål. Oppfatningene skiller seg først og fremst mellom ledelse og deltakere, men også til dels mellom initiativene.

Ledelsen var tydelige på at formålet ikke var å endre på organisasjonen, men først og fremst å samkjøre og forsterke det man allerede var gode på. Flere informanter med utførende roller Bouvetløftet ga derimot uttrykk for et, i alle fall innledende, ønske om å vurdere nye måter å arbeide og organisere seg på i Bouvet.

Dette viser seg gjeldende i hvordan Bouvetløftet endret karakter underveis, slik jeg har påpekt tidligere i dette kapittelet. I tillegg påvirket det arbeidsgruppene da de valgte metodikk internt i sitt arbeid. Initiativene prøvde å rapportere og tilpasse «scopet» sitt slik at det skulle passe med ledelsens forventninger, men jobbet selv etter en utforskende og åpen metodikk, slik man finner i GCM.

Disse avvikene i oppfattelse kan ha kommet som følge av utydelig kommunikasjon ut i organisasjonen knyttet til hva Bouvetløftet skulle være. Det kan også ha sin årsak som følge av manglende forankring i hele ledergruppen underveis i arbeidet med å utforme Bouvetløftets mandat. I dette arbeidet la man til rette for et utforskende og deltakerstyrt arbeid i den tidlige fasen av Bouvetløftet, i tråd med den generative metode (Marshak & Bushe, 2020).

Disse ulike forventningene ser ut til å ha påvirket hvordan man har fått ulike metodiske tilnærminger internt i Bouvetløftet, og understøtter hypotesen om at det er utfordrende å få til en helhetlig gjennomføringsmetodikk som f.eks. planlagt endring i en desentralisert organisasjon som Bouvet.

Utfordringer knyttet til å engasjere organisasjonen og innføre endringen

I samtlige undersøkte initiativer er det avdekket utfordringer knyttet til å få innført og overlevert sine leveranser til linjeorganisasjonen. Man gjennomførte flere kommunikasjonstiltak og produserte materiell og nye produkter man kunne ta i bruk i

virksomheten. Likevel opplevde initiativene problemer med å få oppmerksomhet og utbredelse for arbeidet sitt, utover i fagmiljøene og regionene som bidro med deltakere i initiativene.

I GCM fremhever behovet for at organisasjonens ledelse skal hjelpe til med å skape oppmerksomhet rundt nye arbeidsformer, tjenester eller andre endringer som vokser frem som følge av de generative samtalene og de selv-organiserte initiativene. Ledelsen skal «sette lyskastere» på initiativ som trenger oppmerksomhet, og «blåse på gløerne» på initiativ som trenger oppbakking for å komme seg videre i arbeidet. (Bushe 2020). På samme måte fremhever Cummings et al. (2020) behovet for å skape motivasjon i organisasjonen knyttet til det felles målbilde som etableres, samt at man må sikre støtte fra riktige personer for å sikre seg det momentumet man trenger i innføringen.

Denne type støtte opplevde ikke initiativene, og dette var spesielt utfordrende i de mindre regionene i Bouvet. Manglende mottaksapparat og kapasitet i organisasjonen og blant lederne var en utfordring flere av informantene peker på.

Disse funnene tolker jeg som en bekreftelse på at felles, planlagte endringer er vanskelig gjennomførbare i desentraliserte organisasjoner, spesielt når regionene varierer i størrelse og selv velger hvilke fag og tjenester de satser på i sine forretningsplaner.

Konklusjon

Basert på funnene jeg har gjennomgått og diskutert i denne oppgaven vil jeg konkludere med at Bouvetløftet ikke hadde en felles, enhetlig gjennomføringsmetodikk som samsvarer med de etablerte endringsmodellene fra litteraturen jeg har undersøkt.

Jeg har funnet trekk og metodevalg fra forskjellige metoder innen endringsteorien i de forskjellige fasene i OU-prosessen og jeg finner også at ulike deler (initiativ) i Bouvetløftet benytter seg av ulike metodikk for å gjennomføre sin endring. Basert på dette er min fortolkning at Bouvetløftet ble gjennomført etter en metodikk nærmest det Marshak og Bushe (2018, s.14) kaller en «blended approach», hvor man bruker aspekter fra forskjellige endringsmodeller innen de diagnostiske og dialogiske endringsmodellene.

Dette tolker jeg derimot ikke som et bevisst valg fra organisasjonen, men i større grad et resultat av at organisasjonens organisering og Bouvetløftets karakter, med svært ulike initiativ i sin portefølje gjorde det vanskelig å gjennomføre samtlige initiativ etter en enhetlig modell.

Dette understøtter igjen min hypotese om at det er vanskelig å gjennomføre en organisasjonsutviklingsprosess i en desentralisert organisasjon. Likevel vil jeg fremheve at denne hypotesen bare er delvis bekreftet i arbeidet mitt. Underveis i mitt arbeid gjorde jeg funn som kan tilsi at andre elementer også påvirker valg av modell og tilnærming til endringsarbeidet i en organisasjon som Bouvet.

Jeg har derfor utformet en alternativ tilleggshypotese om at de ulike fagmiljøene og den brede tjenesteporteføljen i Bouvet også skaper utfordringer knyttet til å få til et overordnet organisasjonsutviklingsprosjekt knyttet til fag og kompetanse i Bouvet, gjennom at ulike fagmiljø har ulike tilnærming til problemløsning. Det ville være et interessant tema for videre undersøkelser både i en organisasjon som Bouvet, og i kvantitative studier der man sammenligner ulike type fagmiljøer og deres valg av endringsmetodikk

Videre forskning

Fagområdet for organisasjonsutvikling er stort, og den dialogiske retningen er relativt ung i et historisk perspektiv. Makrotrendene rundt digitalisering, globalisering og klimatilpasning

krever en stadig hurtigere endringsevne og større endringskapasitet i en organisasjon. Jeg mener derfor nyttig å forske videre på hvordan man best organiserer ulike typer virksomheter å håndtere dette endringsbehovet best mulig.

Det er flere aspekter i forholdet mellom planlagt endring og generativ endring denne oppgaven ikke har hensyntatt, og som det ville være interessant å undersøke videre.

Forholdet og den potensielle konflikten mellom behovet for institusjonalisering og en «frys», som Lewin omtalte det, og det kontinuerlige endringsbehov man opplever ville være nyttig å undersøke i lys av kulturarbeidet blant ledere og ansatte. Hvordan kan man arbeide med endrings- og innovasjonskultur i en virksomhet som benytter planlagt endring, slik at man klarer å balansere behovet for institusjonalisering og kontinuerlig endring?

I lys av skillet mellom tekniske og adaptive utfordringer, som jeg beskrev tidligere i oppgaven vil det også være interessant å lete etter en sammenheng mellom opplevelsen av at mange endringsprosjekter feiler, og valg av endringsmetodikk. Målet her kan være å søke årsaker til Bushes (2020) konklusjon om at 3 av 4 planlagte endringsprosjekter feiler.

Organisasjonell læring i desentraliserte organisasjoner er også et interessant tema innen organisasjonsutvikling man kan knytte opp mot de to endringsmodellene. Hvordan organiserer man prosessen for organisasjonell læring på tvers av regioner og fagområder i en desentralisert organisasjon? Er det her best å benytte prinsipper fra planlagt endring eller generativ endring når man skal legge til rette for denne læringen?

Videre fikk jeg for få svar knyttet til hvordan man best jobbet med innføring og informasjon i desentraliserte organisasjoner. Hvordan kan man oppnå god informasjonsflyt og forankring knyttet til endringsarbeid og nye måter å arbeide på i desentraliserte organisasjoner? Dette vil, slik jeg ser det være meget relevant også mtp overgang til mer hybride arbeidsformer, hvor man i større grad kan samarbeide og samhandle fra forskjellige lokasjoner via digitale løsninger, slik at flere og flere organisasjoner vil ha en grad av desentralisert organisering i fremtiden.

Litteraturliste:

- Bouvet (2020, 9. november). *Bouvetløftet*, Hentet fra <https://minside.bouvet.no/bouvet-alle/var-organisasjon-diverse-artikler/bouvetloftet>
- Bouvet (2023). *Årsrapport 2022*, Hentet fra: <https://www.bouvet.no/om-bouvet/arsrapport-2022>
- Bushe, Gervase R. (2019). Generative Leadership. *Canadian Journal of Physician Leadership*, 5(3), 141-147.
- Bushe, Gervase R. (2020) *The Dynamics of Generative Change (BMI Series in Dialogic OD Book 2)*. BMI Publishing. Kindle Edition
- Bushe, Gervase R. (2021). The Generative Change Model: Creating the Agile Organization While Dealing With a Complex Problem. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 57(4), 530-533
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368
- Bushe, G. R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: Organization Development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36(3), 23-36.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129-169.
- Cummings, T. G., Worley, C. G., & Donovan, P. (2020). *Organization Development and Change (EMEA ed.)*. Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Charlsesen, J. (2019, 15. desember). Her er tiårets beste IT-aksjer på Oslo Børs. *Finansavisen*. Hentet fra <https://www.finansavisen.no/nyheter/teknologi/2019/12/15/7482081/her-er-tiarets-beste-it-aksjer-pa-oslo-bors>
- Chron. (2021, 16. februar). Consulting Firm Organization Structure. Hentet fra <https://smallbusiness.chron.com/basic-types-organizational-structure-1278.html>
- Dahlum, S., (2021, 9. mars) Validitet. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Hammernes, C. H. (2022, 21. mai) - Endringsevne – en kritisk suksessfaktor. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/endingsevne-en-kritisk-suksessfaktor.6350267-458588.html>
- Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2019). Diagnostic and dialogic organization development: Competitive or collaborative focuses of inquiry?, *Academy of Management Proceedings (Vol. 2019, No. 1)* Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Jordheim, H.M. (2022, 12. februar). Undersøkelse: Hver andre arbeidstager vil slutte om de ikke får fleksibilitet. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/Bj4Bng/undersokelse-hver-andre-arbeidstager-vil-slutte-om-de-ikke-faar-fleksibilitet>
- Marshak, Robert. J., & Bushe, Gervase. R. (2018). Planned and Generative Change in Organization Development. *OD Practitioner*, 50(4) 9-15
- Prosci (2020). *Best Practices in Change Management Prosci - Benchmark Report Executive Summary* Hentet fra <https://www.prosci.com/hubfs/2.downloads/research-executive-summaries/11th%20Edition-Best-Practices-Executive-Summary-11-2020.pdf>
- Quality & Equality. (2020, 26. mai). *Generative Change and Generative Leadership: A Conversation with Gervase Bushe* [Videoklipp] Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=bt0AXKHsxc>
- Sagberg, I., (2022, 21. september) Organisasjonsutvikling - Store norske leksikon Hentet fra <https://snl.no/organisasjonsutvikling>
- Sopra Steria (2021, 1. juli) Norske toppledere omstiller seg for økt endringstakt. Hentet fra: <https://www.soprasteria.no/footer/nyheter/details/norske-toppledere-omstiller-seg-for-okt-endingstakt>
- UNACTAD (2020). The impact of rapid technological change on sustainable development (*UNCTAD/DTL/STICT/2019/10*). Hentet fra <https://unctad.org/publication/impact-rapid-technological-change-sustainable-development>
- Svartdal, F., (2020, 3. april). Reliabilitet - Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/reliabilitet>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide til ORG 954 Bouvetløftet – Endring i desentraliserte kunnskapsbedrifter

Tema

Ved å utføre en casestudie Bouvetløftet ønsker jeg å undersøke i hvilken grad det ble gjennomført etter prinsippene for planlagt eller smidig endring, slik man finner dem beskrevet i litteraturen. Ved å ta utgangspunkt i en kunnskapsbasert virksomhet som Bouvet ønsker jeg å undersøke hvordan endring og organisasjonsutvikling kan gjennomføres på en vellykket måte når man står overfor kompliserte utfordringer i markedet og i egen organisasjon.

Formålet med intervjuet

- Kartlegge bakgrunn for og formålet med Bouvetløftet
- Kartlegge organiseringen og gjennomføringen av Bouvetløftet
- Kartlegge organiseringen og gjennomføringen av de forskjellige initiativene i Bouvetløftet

Gjennomføring

Semistrukturert intervjuer på ca. 1 time via videokonferanse

Behandling av data:

- Intervjuet tas opp og transkriberes underveis
- Intervjuer noterer egne observasjoner underveis
- Transkripsjon renskrives og utfylles umiddelbart etter gjennomføring av intervju for å få best mulig kvalitet på innsamlet informasjon
- Om ønskelig oversendes ferdig versjonen av transkribert intervju og notatene til intervjuobjekt for kontroll og godkjenning (evt. tilbakemeldinger for å justere på innhold)

Analyse av data:

Intervjuet analyseres ved bruk av induktiv metode.

- Transkribere lydfiler fra intervjuene
- Transkripsjonene gjennomleses og innhold/funn kodes inn i forskjellige tema og temagrupper. Det benyttes 1. og 2. ordens kategorisering av data
- Innhold i temagruppene samles i felles tekst og analyseres til en kondensert versjon

Intervjuet - Spørsmålsoversikt

Innledende - Om deltakeren

- Hva er din rolle i Bouvet?
- Hvilken rolle har du hatt i Bouvetløftet?
- Fortell litt om din bakgrunn og erfaring knyttet til endringsprosesser og ledelse
- Hvordan og når ble du involvert i arbeidet med Bouvetløftet?

Fase: Før

Forskjellig fokus og mål

- Hva var bakgrunnen for at Bouvetløftet/initiativet ble etablert?
- Hvordan ble rammene, mandatet og målsetningene for Bouvetløftet utarbeidet?

Hvordan identifiseres utfordringene

- Hvordan arbeidet dere med å analysere virksomheten og dens behov for endring (innen initiativets domene)?
- Hva slags analyse og innsiktsarbeid ble gjort for å etablere rammer, mandat og målsetning med Bouvetløftet?
- Hvem var involvert i forarbeidet og hvordan ble planene forankret?

Ledelsens involvering

- Hvordan ble sponsor/eier og styringsgruppe involvert i innledende fase?

Fase: Under

Hvordan identifiserer man tiltak og løsninger

- Var det avklarte forventninger rundt forventede sluttleveranser før man startet arbeidet?
- Hvordan jobbet dere med å identifisere mulige tiltak for å oppnå ønsket formål med initiativet?
- Hvordan jobbet dere med utvelgelse av tiltakene?
- Hvordan ble arbeidsgruppen sammensatt? Hva var tankene bak dette?
- Arbeidet dere for å skape sammenheng og plan mellom tiltakene?

Ledelsens involvering

- Hvordan var eier og styringsgruppe involvert underveis i arbeidet med å identifisere tiltak?

Innføringsprosessen

- Fortell om hvordan dere organiserte innføringen og overleveringen av tiltakene deres ut i organisasjonen?
- Møtte dere motstand underveis i gjennomføringsprosessen?
 - Fra hvem?
 - Hva var årsaken/argumentasjonen?
 - Hvordan håndterte dere denne motstanden?

Ledelsens involvering

- Hvordan var eier og styringsgruppe involvert underveis i arbeidet å innføre leveransene deres?

Fase: Etter

Evalueringsprosessen

- Gjorde dere noen evaluering av tiltakene underveis i endringsprosessen?
- Var det aktuelt å stanse eller endre innhold i noen av initiativene underveis?
- Måtte det gjøres noen prioriteringer mellom de ulike initiativene underveis?
- Hvordan gjennomførte dere evaluering av initiativenes resultat?
- Hvordan ble endringsinitiativene fulgt opp etter at de var etablert i organisasjonen?
- Hva vil du si er de viktigste erfaringene dere gjorde underveis og etter Bouvetløftet?

Vedlegg 2 – Refleksjonsnotat – ORG954-1 – Tema *Internasjonalt*

Innledning – presentasjon av masteroppgaven

I min avsluttende mastergradsoppgave knyttet til mine studier ved Universitetet i Agder har jeg valgt å fordype meg innen fagfeltet organisasjonsutvikling og nærmere bestemt gjennomføring av endring.

Jeg har gjennomført en casestudie av et internt organisasjonsutviklingsprosjekt kalt Bouvetløftet hos min arbeidsgiver Bouvet. Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan man gjennomfører endring i en desentralisert kunnskapsvirksomhet med en variert og bred tjenesteportefølje. Jeg ønsket å undersøke gjennomføringen og vurdere den opp mot etablerte og internasjonalt anerkjente endringsmodeller innen retningen for planlagt endring (Cummings, Worley & Hamilton, 2015) eller den smidigere retningen kalt generativ endring (Marshak & Bushe, 2018)

Jeg definerte forskningsspørsmålet mitt til å være ««Hvordan gjennomføres vellykkede endringsprosesser i en desentralisert kunnskapsvirksomhet?»» og undersøkte tre initiativ eller satsninger innen Bouvetløftet gjennom å intervju 11 informanter i tillegg til og undersøke intern dokumentasjon tilknyttet Bouvetløftet og Bouvets virksomhetsplaner.

Oppgavens relevans i lys av internasjonale utvikling og trender

Dagens samfunn står overfor stadig flere komplekse utfordringer, som ikke kan løses gjennom tradisjonelle og utprøvde metoder. En stadig hurtigere teknologisk utvikling, en klimakrise som krever gjennomgripende og systemiske endringer og et stadig mer globalisert samfunn øker konkurransen i markedet og gjør at virksomheter må være enda raskere til å utvikle sin kompetanse, sine tjenester og til og med sin forretningsmodell. Gjennom å bygge endringskompetanse i virksomheten skaper man et komparativt fortrinn og reduserer risikoen knyttet til sine endringsprosjekter (Creasy, 2019)

«Det har aldri gått så fort som det gjør nå – men det kommer aldri til å gå så sakte igjen» er et uttrykk som ofte brukes (Hammernes, 2023) for å beskrive samfunnsutviklingen, og spesielt den teknologiske utviklingen.

Som et svar på disse utfordringene hevder flere akademikere, eksempelvis Gervase Bushe (2020), at man ikke klarer å løse komplekse (Bushe kaller det adaptive utfordringer) utfordringer gjennom klassiske metoder for planlagt endring og organisasjonsutvikling. I sin modell, kalt den generative endringsmodell, beskriver han sammen med sin kollega Robert Marshak (Marshak & Bushe, 2018) hvordan man gjennom dialog og fokus på mer abstrakte formål kan gjøre virksomhetens medarbeidere bedre i stand til å finne rett løsning på de komplekse utfordringene man står overfor.

Disse to skolene innen organisasjonsutvikling, av Gervase Bushe og Robert Marshak (2009) kalt den diagnostiske og den dialogiske skole har klare fellestrekk mellom den agile eller smidige trenden (Agile alliance, 2023) man har sett utfordre og til dels erstatte tradisjonell fossefallmetodikk først innen softwareutvikling og som videre har bredt seg utover i andre bransjer i store deler av verden.

I lys av denne utviklingen, er det interessant hvordan en desentralisert kunnskapsbedrift som Bouvet håndterte sine organisatoriske utviklingsprosesser når de sto overfor komplekse utfordringer med «en verden som begynte å gå fortere og fortere» (S. Sommerfelt, personlig kommunikasjon 22.02.2023). Den tradisjonelle tilnærmingen til organisasjonsutvikling har vært den planlagte og strukturerte skolen, og denne kan passe godt i enhetlige, funksjonsorganiserte virksomheter med tydelige styringslinjer. Bouvet har derimot en divisjonsorganisert virksomhet hvor den enkelte region har mye selvstendighet både mtp ressurser og satsningsområder.

Diskusjon – Bouvetløftets påvirkning av internasjonale trender og krefter

Bakgrunn

En utløsende faktor for at Bouvet satte i gang med Bouvetløftet av at man merket et stadig større behov for å holde følge med, og være i forkant av trender innen teknologi-, forretnings-, tjeneste- og organisasjonsutvikling. Bouvet opplevde stadig større konkurranse både fra nasjonale og internasjonale konkurrenter, men også at kundene i større grad var i stand til å tilegne seg kompetansen i en stadig med globalisert verden.

«[...] verden begynte å gå fortere og at når vi så på de initiativene fra for eksempel CGI, Accenture og så videre så ser du at de vil ett eller annet og de gjør ett eller annet,

og så gjør de det i et litt annet tempo [enn før]. Altså, vi har på en måte vært vant til at gjennom bare å være et konsulentselskap, så ligger vi foran kunden uansett. Men kundene begynner å bli mer kompetente, og det gjør at vi må ligge litt foran. I tillegg til at ting begynte å gå litt fortere ...» (S. Sommerfelt, personlig kommunikasjon 22.02.2023)

Organisasjonsutvikling og endringsledelse blir en stadig viktigere profesjon i en verden som står overfor stadig hurtigere endringer og stadig mer komplekse utfordringer. Det er derfor meget relevant å undersøke hvordan man lykkes med endring i ulike typer kompetansebedrifter som må forholde seg til internasjonal utvikling både inne teknologi, tjenesteutvikling og ledelsesprinsipper.

Funn og konklusjoner

Deltakerinformantene jeg intervjuet er alle å regne som eksperter innen sitt fagfelt, og var meget opptatt av å holde sin kompetanse oppdatert og innhente ny kunnskap fra internasjonale trender. Den første lederen for Bouvetløftet brukte f.eks. aktivt ny kunnskap hun fant i tidsskriftet til Harvard Business School til å justere organiseringen av Bouvetløftet (T. Hole, personlig kommunikasjon 08.02.2023).

Undersøkelsene og funnene i mine intervjuer tyder derimot på at ledelsen i Bouvet i større grad fokuserte på den tradisjonelle tilnærmingen til utvikling, med sterkt fokus på konkrete resultater, tydelige rammer og ønske om å fortsette å jobbe innen samme organisasjonsrammer som allerede var etablert i Bouvet.

I tiden som kommer mener jeg tematikken i mitt forskningsspørsmål vil bli stadig mer relevant for kunnskapsbaserte virksomheter som Bouvet. Forventinger om at ansatte skal ha høy endringskapasitet og fleksibilitet i det dagens arbeidsliv kommer også med et ansvar hos virksomheten om å ha rammer og kompetanse i sin organisasjon til å håndtere organisasjonsutvikling og endring på strukturert og kunnskapsbasert måte (Bast, 2019).

Mitt hovedfunn er at man ikke benyttet en enhetlig gjennomføringsmetodikk i Bouvetløftet. Årsaker til dette knytter jeg til den desentraliserte organisasjonsstrukturen, gjennom at man er avhengig av frivillig engasjement og deltakelse fra de ulike regionene for å lykkes med

endringen. Videre ser jeg også at ulike fagmiljø i Bouvet tilnærmer seg endring og organisasjonsutvikling på ulike måter, og de fikk frihet til å benytte sine foretrukne metoder. Dette mener jeg både kan sees i lys av den overnevnte organisasjonsmodellen, men også grunnet at endringsledelseskompetansen er umoden, selv i en organisasjon som lever av å selge rådgivning og tjenester knyttet til digitalisering, kommunikasjon og organisasjonsutvikling. Et av initiativene som ble prioritert høyt i en tidlig fase av Bouvetløftet var endringsledelse, da det ble oppfattet at markedet etterspurte dette, spesielt som følge av covid19-pandemien som skapte nye arbeidsmønstre.

Parallelt med denne satsningen på endringsledelse opplevde man i Bouvetløftet en konsolidering av nye tjenester og fokus på tradisjonell, planlagt endringsledelse, fremfor den utforskende endringsmetodikken med fokus på å bygge endringskultur og kompetanse i organisasjonen. Jeg drar derfor slutningen om at ledelsen bør finne en bedre løsning på å balansere dilemmaet mellom kortsiktig og langsiktig endring og kortsiktig og langsiktig behov for resultater på tvers av organisasjonen.

Her finnes det allerede mye forskning, blant annet Christensen, Kaufman og Shihs (2008) artikkel om Innovation killers, som jeg ble introdusert for i mastergradsemnet Innovasjon og nye forretningsmodeller. Tematikken i artikkelen handler om hvordan for stort fokus på kortsiktig inntjening og nåverdivurderinger, hindrer reell innovasjon, gjennom at man ikke får nok investeringskraft og tid til å gjennomføre gode innovasjonsprosesser. Dette mener jeg også er overførbart til andre typer organisasjonsutviklingsprosjekter en ren forretningsinnovasjon.

I min oppgave tar jeg ikke stilling til hvilken type endringsmodell som fungerer best for en desentralisert virksomhet som Bouvet, det blir en for banal tilnærming til et komplisert tema. Det kommer gode resultater ut av begge metodene når de gjennomføres på en god måte. Utfordringen virksomheter i større grad står overfor i dag, som også gjenspeiles i Bouvetløftet, er å skape rammene og kompetansen i organisasjonen til å gjennomføre organisasjonsutvikling- og endringsprosjekter på en god måte. Og samtidig bruke rett metodikk på den type problemer og endringsbehov de passer best på. Man må rett og slett bli dyktigere og mer profesjonelle gjennomføring av endring.

Det finnes utallige kommersielle rammeverk og metoder fra endring, utvikling og forbedring, og mange av disse har sterk utbredelse i hele verden i dag. Alt fra kontinuerlig forbedring med LEAN-metodikken, styrt prosjektledelse med f.eks. Prince2-metodikken, agile metoder innen

digital utvikling og til sist endringsledelse med f.eks. Proscis ADCAR-modell. I tillegg har vi flere de akademiske modeller, hvor jeg har tatt utgangspunkt i to modeller for endring i min masteroppgave (The general change modell og The generative change modell). Dette viser at kunnskapsbaserte virksomheter, spesielt dem med et sterkt innovasjons- og utviklingsfokus, må lære seg å ta i bruk flere verktøy og rammeverk for endring og velge hva som passer best til hvilke type prosjekt og hvilke typer organisasjonsmodeller. I lys av dette er innsikt i den forskningsbaserte litteraturen et godt virkemiddel for å ta de rette valg og opparbeide seg kunnskap knyttet til deres behov.

Oppsummering

I dette refleksjonsnotatet har jeg innledningsvis gitt en kort beskrivelse av min mastergradsoppgave og tematikken rundt planlagt eller smidig endring i desentraliserte, kunnskapsbaserte organisasjoner.

Jeg viste hvorfor denne tematikken er interessant og relevant i et internasjonalt perspektiv, ved at endringskompetanse er en viktig forutsetning for å håndtere de internasjonale makrotrendene digitalisering, klimaforandring og globalisering. Virksomheter må i mye større grad enn tidligere endre seg og utvikle seg kontinuerlig for å kunne svare opp på markedets og samfunnets krav og for å løse fremtidige, komplekse utfordringer.

Mine funn i gjennomgangen av casestudiet Bouvetløftet viser at det finnes behov for å styrke denne endringskompetansen, selv i en høykompetent konsulentvirksomhet som Bouvet, og at kompetanseløftet i størst grad må gjøres hos ledelsen. Det er også viktig å ta høyde for de organisatoriske dimensjonene når man skal lykkes med organisasjonsutviklingsprosjekter.

Det trengs en sterkere bevissthet rundt endringsarbeid på ledelsesnivå, og bør definere endrede målingspunkter på virksomhetens utviklingspunkter blant styre og eiere. Det må stilles andre type krav til ledere enn å konsolidere det som fungerer idag, for samfunnsutviklingen viser at det med all sannsynlighet ikke fungerer like godt i morgen.

Litteraturliste - Refleksjonsnotat:

- Agile alliance. (2023, 3. juni). What is the Agile manifesto. Hentet fra <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Bast I.M. (2019, 24. oktober) Fremtidens leder er endringsleder - fire steg som hjelper deg på veien [Blogginlegg]. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/fremtidens-leder-er-endringsleder-fire-steg-som-hjelper-deg-paa-veien.6257301-311239.html>
- Bushe, Gervase R. (2020). *The Dynamics of Generative Change (BMI Series in Dialogic OD Book 2)*. BMI Publishing. Kindle Edition
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). *Revisioning Organization Development - Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), s.348-368
- Creasy, T., (2019, 18.september) Why Organizations Need To Make Change Management a Core Competency [Blogginlegg] - Hentet fra: <https://www.prosci.com/blog/why-organizations-need-to-make-change-management-a-core-competency>
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P., & Shih, W. C. (2008). Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. *Harvard Business Review*, 86(1), 98-105
- Cummings, T. G., Worley, C. G., & Donovan, P. (2020). *Organization Development and Change (EMEA ed.)*. Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Hammernes, C. H. (2022, 21. mai) - Endringsevne – en kritisk suksessfaktor. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/endringsevne-en-kritisk-suksessfaktor.6350267-458588.html>
- Marshak, Robert. J., & Bushe, Gervase. R. (2018). Planned and Generative Change in Organization Development. *OD Practitioner*, 50(4) s.9-15