

# Bruk av virkemidler i en endringsprosess:

---

**-Westerdals School of Communications – Hvor de løfter seg fra et produkt til et annet**



**-Casestudie av virkemidler brukt i endringsprosessen med mål om vellykket løft**

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen (MH). Tidlig i studieløpet fattet vi interesse for endringsledelse og de aspektene dette omfatter.

Et sitat fra Rune Bjerke, sjef i DNB er som følger: ” *Det har skjedd mer de siste 40 årene enn det gjorde de siste 10,000*” Rune Bjerkes sitat avsluttes med: ” *De neste fem årene kommer det til å skjer enda mer*”. Endring er en stor del av dagens samfunn og er viktig i en enhver bedrift for å kunne tilpasse seg omgivelsene og overleve. En bacheloroppgave innenfor dette fagfeltet var dermed et naturlig valg for oss. Oppgaven har vært utfordrende og lærerik, ettersom vi har lagt ned mye tid og engasjement i prosessen.

For å få gjennomført oppgaven, har vi vært svært avhengige av bidragsytere. Vi ønsker å takke foreleserne på MH, som gjennom sin kunnskap om endringsledelse har vekket vår interesse for feltet og gitt oss muligheten til å kunne gjennomføre dette studiet. I tillegg vil vi takke informantene som har delt sine tanker og erfaringer med oss. Uten deres åpenhet og engasjement ville denne oppgaven blitt svært vanskelig å virkeliggjøre.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Jon Arild Johannsen, for godt samarbeid. Hans støtte gjennom våre samtaler har vært motiverende underveis i prosessen. Han har bidratt til å øke kvaliteten på oppgaven ved å rette kritiske blikk der det var nødvendig.

God lesing,

Oslo, 03.06.2015

980393 og 984057

## Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er basert på vår interesse for organisasjonsendring, og vi ville derfor se hvordan bedrifter tar for seg og gjennomfører endring. Vi ville inn i en bedrift å få innblikk i en faktisk endringsprosess. Dette for å få en dypere forståelse av teorien fra fagfeltet, endringsledelse. John P. Kotter blir omtalt som en guru innen endringsledelse med sin åttetrinnsmodell. Hans engasjerende måte å tilnærme seg området på gjorde oss nysgjerrige på hvordan endringsledelse foregår i praksis (Thomas 2006, 81). Casestudiet omhandler endring hos Westerdals School of Communications (Westerdals). Basert på dette ønsker vi å få svar på følgende problemstilling:

*Hvordan har Westerdals gått frem for å få til endringsprosessen fra 6A skole til høyskole?*

Vi benyttet oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer bestående av 5 informanter fra ledelsen hos Westerdals. Dette for å forklare virkeligheten slik de oppfattet den. Intervjuguiden ble konstruert på bakgrunn av et teoretisk rammeverk knyttet til de psykologiske perspektivet rundt en endringsprosess, som blant annet omfatter etablering av en følelse av nødvendigheten, visjon og strategi og kompetanseutvikling.

Slik vi oppfatter det, heller hovedfunnene i oppgaven mot på John P. Kotter sin teori for vellykket endring. Samtidig har det forekommet noen faktorer som skiller seg fra Kotter sin teori. Dette er faktorer som er viktig for å skape trygghet og forståelse for endringen.

## Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstilling.....	6
1.2 Formål.....	7
1.3 Oppgavens oppbygging, struktur og begrensning.....	8
<b>2.0 Definerer av begreper.....</b>	<b>8</b>
2.1 Lederskap .....	8
2.2 Endring.....	8
2.3 6A skole.....	9
2.4 Høyskole.....	9
2.5 Prosess.....	9
2.6 NOKUT .....	9
<b>3.0 Endringen hos Westerdals .....</b>	<b>10</b>
3.1 Historikken til Westerdals.....	10
3.2 Bakgrunn, mål og hensikt for endringen .....	10
3.3 Hvordan Westerdals er i dag.....	10
<b>4.0 Del 1 Teori .....</b>	<b>11</b>
4.1 Innledning .....	11
4.2 Kotters åtte punkter.....	11
4.3 Etablering av en følelse av nødvendighet .....	12
4.3.1 Krisers rolle .....	13
4.3.2 Mellomledernes og de underordnede lederes rolle.....	14
4.3.3 Hvor stor opplevelse av nødvendighet er tilstrekkelig?.....	14
4.4 Opprettelse av et styrende team.....	14
4.4.1 Team som hjelper å holde følge med endring .....	15
4.4.2 Sammensetningen av det styrende team.....	15
4.4.3 Egenskaper man skal unngå eller holder øye med .....	16
4.4.4 Etablering av et effektivt team basert på tillit og et felles mål.....	16
4.5 Utvikling av en visjon og strategi.....	16
4.6 Kommunikasjon av endringsvisjonen .....	18
4.7 Styrke medarbeidernes kompetanse .....	20
4.8 Opprettelse av kortsiktige gevinster.....	22
4.8.1 Det å planlegge i stedet for å håpe på resultater .....	22
4.8.2 Ledelsens rolle.....	23
4.8.3 Ulempen ved kortsiktige gevinster .....	23
4.9 Ikke ta seieren på forskudd.....	23
4.9.1 Problemet med avhengighetsforhold .....	24
4.9.2 Organisatoriske endringer.....	24
4.9.3 Eliminering av gjensidige avhengigheter .....	25
4.10 Endring er forankret i bedriftskulturen.....	25
4.10.1 Når ny praksis presser på gammel kultur .....	26
4.10.2 Når ny praksis erstatter den gamle kulturen .....	26
4.10.3 Kulturell endring kommer til sist, ikke først.....	27
<b>5.0 Kritikk til Kotter sin åttetrinnsmodell .....</b>	<b>28</b>
<b>6.0 Del 2 METODE.....</b>	<b>29</b>
6.1 Kvalitativ metode .....	29
6.2 Forskningsdesign .....	30

6.3 Datainnsamlingsmetode.....	31
6.4 Utvalg og rekruttering.....	32
6.5 Gjennomføring.....	33
6.6 Koding.....	35
6.6.1 Fargekoding.....	35
6.7 Svakheter ved kvalitativ metode .....	35
6.8 Våre erfaringer.....	37
6.9 utfordringer .....	37
6.10 Feilkilder .....	38
<b>7.0 DEL 3 EMPIRISKE FUNN .....</b>	<b>39</b>
7.1 Informant 1.....	39
7.2 Informant 2.....	42
7.3 Informant 3.....	45
7.4 Informant 4.....	47
7.5 Informant 5.....	49
<b>8.0 DEL 4 ANALYSE .....</b>	<b>52</b>
8.1 Etablering av en følelse av nødvendighet .....	52
8.2 Opprettelse av et styrende team.....	54
8.3 Utvikle en visjon og strategi .....	55
8.4 Formidling av visjon og strategi.....	56
8.5 Styrke medarbeidernes kompetanse.....	57
8.6 Opprettelse av kortsiktige gevinster.....	59
8.7 Styrke resultater og produsere mer forandring.....	60
8.8 Endring forankret i bedriftskulturen.....	61
<b>8.0 Konklusjon.....</b>	<b>63</b>
8.1 Westerdals og gjennomføring av endring.....	63
8.1.2 Ledelsen og etablering av nødvendighet.....	64
8.1.2 Ledelsen bruk av visjon og strategi.....	64
8.1.3 Medarbeidernes kompetanse i møte med nye fremgangsmåter .....	64
<b>9.0 Litteraturliste .....</b>	<b>65</b>
<b>10.0 Vedlegg 1- Intervjuguide.....</b>	<b>67</b>

## 1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven har vi valgt endringsledelse som hovedtema. Bakgrunnen for oppgaven er å se hvordan en endringsprosess kan fungere i praksis, og hva som ligger bak deres vellykkede endring. Videre har vi valgt å basere oppgaven opp mot John P. Kotter sin teori. Vi har valgt å gjennomføre studiet i en virksomhet og har tatt for oss Westerdals. Årsaken til dette valget, er at vi ønsket å undersøke problemstillingen der det var gjort en krevende prosess, men også der prosessen verken var for stor eller for liten. Valget falt derfor på endringen fra 6A skole til høyskole hos Westerdals School og Communications (Westerdals). Vi kom i dialog med ledelsen gjennom en bekjent kontakt i virksomheten. De ønsket å samarbeide og sa seg villig til å finne riktige informanter fra endringsprosessen.

### 1.1 Problemstilling

Det vil i denne oppgaven bli undersøkt hvordan Westerdals har gjennomført endringsprosessen med fokus på hva slags tiltak de har brukt og hvordan de har motivert de ansatte.

På bakgrunn av dette er vår problemstilling:

*Hvordan har Westerdals gått frem for å få til endringsprosessen fra 6A skole til høyskole?*

Under denne problemstillingen vil det bli fokusert på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan har ledelsen etablert en følelse av nødvendighet?*

*Hvordan har visjon og strategi bidratt til utvikling av endringsprosessen?*

*Har ledelsen styrket medarbeidernes kompetanse i møte med nye fremgangsmåter?*

Disse forskningsspørsmålene henger sammen ved at hvert spørsmål gir forståelse, kartlegging eller motiverer til neste steg, som vist i figur 1. Når en bedrift klarer å etablere en følelse av nødvendighet vil dette gjøre at de ansatte får forståelse av ledelsens bruk av visjon og strategi. Videre vil ledelsens bruk av visjon og strategi vise ønsket fremtid og vil derfor kartlegge hva som trengs av ny kompetanse i møte med nye fremgangsmåter.



Figur 1 problemstilling og forskningsspørsmål (selvkonstruert)

## 1.2 Formål

Det overordnede formålet med oppgaven er å se på hvordan ledelsen har håndtert og motivert de ansatte for å få til en vellykket endringsprosess. Oppgaven skal bidra til en forståelse av praktisk bruk av Kotters teori i dagens samfunn. Ved å gjennomføre dybdeintervju av ledelsen, ønsker vi å opparbeide innsikt og dypere forståelse av deres ledestil.

### **1.3 Oppgavens oppbygging, struktur og begrensning**

Oppgaven starter med definering av viktige begreper som blir brukt i oppgaven. Deretter kommer historikken til Westerdals, etterfulgt av bakgrunn, mål og hensikt ved endringen. Del 1, omhandler teori. For å begrense oppgaven har vi kun valgt å referere til John p. Kotter. Etter teori vil vi gjøre rede for kritikk mot Kotter, for å selv reflektere rundt teorien vi anvender. I Del 2 blir det beskrevet hvilken metode som er blitt brukt for å innhente data fra informantene. Del 3 tar for seg de empiriske funn hvor vi først gjennomfører sammendrag av hver informant før vi gjennomfører fargekoder. Del 4 tar for seg en analyse av funnene. Oppgaven avsluttes med en konklusjon, hvor vi først besvarer problemstilling og deretter hvert enkelt forskningsspørsmål.

## **2.0 Definerings av begreper**

### **2.1 Lederskap**

*”Lederskap kan forstå som det å påvirke en gruppe i retning av et gitt mål. Den er eller de som har rett til å bestemme gruppens normer og kontrollere at disse etterleves har lederskap”* –store norske leksikon

### **2.2 Endring**

Organisasjoner er som levende organismer, og endrer seg over tid. En endring kan både skje som utvikling eller en form for påvirkning. En endring kan både være liten og stor, og kan skje plutselig eller over tid. En endring er både en utfordring for ansatte og ledelsen da det kreves mye planlegging og strukturering. Når en virksomhet skal endres, vil det kreve omstilling, som igjen kan belyse organisasjonens svakheter (Brochs-Haukedal 2010, 328).



### **2.3 6A skole**

Det er en form for friskole som har enda friere tøyler enn en fagskole og høyskole. 6A skole var en betegnelse for godkjent privat skole uten parallell i det offentlige. Denne loven ble avvirket i 2010. En 6A skole setter ikke karakterer slik som en høyskole eller friskole og har ikke samme opptakssystem. En 6A skole tar inn elever uten studiekompetanse og opptaket er annerledes enn fra fagskole og høyskole. Westerdals så tidligere på erfaring, talent og kreativitet når de gjennomførte opptak. Karakterer var det lite fokus på (Kristne Friskolers Forbund).

### **2.4 Høyskole**

Høyskole er en skole som gir høyere utdanning som er yrkes- og fagutdanninger innen bestemte fagområder. Hovedoppgaven har vært å tilby utdanning som leder til et bestemt yrke (snl).

### **2.5 Prosess**

Store Norske Leksikon beskriver en prosess som forløp eller utvikling. Det er en naturlig utvikling gjennom flere stadier (snl). I denne oppgaven snakker vi mest om endringsprosesser, som er en endring en organisasjon står ovenfor som blir lagt opp som en naturlig utvikling for bedriften for å nå målet.

### **2.6 NOKUT**

Nasjonalt Organ for kvalitet i utdanningen, NOKUT, er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under kunnskapsdepartementet med et eget styre som øverste beslutningsorgan. De har som oppgave å dokumentere og informere om tilstanden i høyere utdanning, fagskoleutdanning og godkjent utenlandsk utdanning (Nokut).

## **3.0 Endringen hos Westerdals**

### **3.1 Historikken til Westerdals**

Westerdals ble opprettet i 1965 av Putti Westerdal. Hennes grunntanke var at skolen skulle fungere som et springbrett til arbeidslivet for unge kreatører, og lærerne skulle utføre egne kommersielle prosjekter parallelt med undervisningen. I 2001 ble Westerdals School og Communications (Westerdals) etablert etter en sammenslåing av tre selvstendige skoler med ulik bakgrunn og profil: Westerdals reklameskole, skolen for Grafisk design og Wolf dekorasjon og reklameskole. I perioden 2010-2011 ble alle Westerdals studier vurdert av Nasjonalt Organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) og akkreditert som bachelorstudier. Westerdals ble derved en høyskole i 2011.

### **3.2 Bakgrunn, mål og hensikt for endringen**

I løpet av årene Westerdals har eksistert, har de som nevnt ovenfor gått fra å være en 6A skole til høyskole. Bakgrunn, mål og hensikt bak endringen henger sammen med flere forhold og utviklingstrekk. For det første var det en stor endring i lovverk og rammebetingelser som medførte en ny hjemmel og et nytt grunnlag for skoledriften. Det oppstod endringer i regelverket for de såkalte 6A-skolene. Westerdals hadde derfor ingen valg og måtte gjennomføre en endring. Valget sto mellom fagskole og høyskole, hvor de bestemte seg for høyskole, da dette var det mest naturlige. I tillegg ønsket skolen å bli sett på som mer seriøs, og komme seg opp på samme nivå som andre høyskoler.

### **3.3 Hvordan Westerdals er i dag**

Westerdals er i dag en høyskole og en utdanningsorientert institusjon med seks bachelorstudier innen kreative kommunikasjonsfag: bachelor i Art Direction, Eksponeringsdesign, Experience & Event, Film og TV, Grafisk Design og Tekst & Skribent. Westerdals har i dag sirka 550 studenter og 40 ansatte. Deres ambisjon er å utvikle og styrke posisjonen som høyskole for profesjonsutdanninger innen kreative kommunikasjonsfag. Første kull med bachelorstudenter avsluttet studiene våren 2013 (Rapport 2013 og planer 2014).

## 4.0 Del 1 Teori

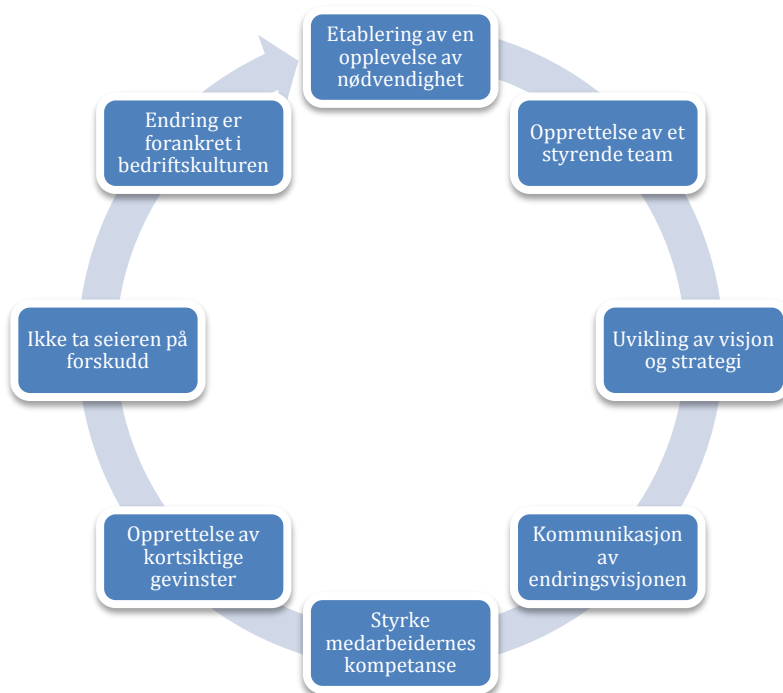
### 4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil det bli presentert teori fra John P. Kotter, hvor vi gjør rede for åttetrinnsmodellen som omhandler åtte trinn for vellykket endring. I følge Kotter vil man skape en form for fallgruve om en ikke gjennomfører de åtte trinnene. Fallgruver er med på å senke, hindre, ødelegge og skape problemer under endringsprosessen. Videre kan fallgruver føre til usikkerhet, frustrasjon og motstand blant ansatte, som vil skape et hinder når det gjelder virksomhetens mål (Kotter 2012, 17).

### 4.2 Kotters åtte punkter

John P. Kotter er en professor i ledelse ved Harvard Business School. Flere benytter han som foredragsholder for toppledere fra hele verden (Kotter 1999, 234). Etter 30 år med forskning, mener Kotter at 70 prosent av alle store endringer mislykkes. Dette skjer fordi virksomheter ikke har en helhetlig tilnærming under endringsprosessen (Kotterinternational 2015).

Ved å planlegge og gjennomføre endring basert på de åtte trinnene, vil engasjementet for endring øke, løsningene bli bedre og motstand redusert. I følge Kotter er ikke den største utfordringen med endringene basert på åttetrinnsmodellens strategi, systemene eller kulturen, men å endre de involvertes atferd. Alle faktorer er viktige, men noe av det viktigste er å endre de ansattes atferd, så de føler behov for endring (Kotter og Cohen 2002, 2). Se Figur 2 nedenfor.



Figur 2 viser Kotters åtte trinn (selvkonstruert)

### 4.3 Etablering av en følelse av nødvendighet

Det å gjennomføre en endring, inneholder flere skritt, og det første skrittet er: ”Etablering av en opplevelse av nødvendighet”. Hver endring krever samarbeid, initiativ og at mange mennesker er villig til å yte det de har. I en organisasjon med 100 ansatte må minst 25 prestere en innsats for å produsere endring (Kotter 1999, 43). For at få til et samarbeid er det viktig og først etablere en opplevelse av nødvendighet. Følelse av nødvendighet fører til interesse for endringsproblemet. Uten dette vil det være vanskelig å sette sammen en gruppe med tilstrekkelig innflytelse og troverdighet til å styre innsatsen. En bør også overtale nøkkelpersoner til å bruke den nødvendige tid til å formulere og kommunisere endringsvisjonen.

Flere bedrifter sliter med å gjennomføre endringer, en årsak kan være tilfredshet. Høy tilfredshet gjør at de ansatte ikke føler nødvendighet for endring. Noen kilder kan være når ledere aldri gjør uttrykk for bekymringer, eller kultur med mangel på åpenhet og unngåelse av konfrontasjoner. Det kan også være lave prestasjonsnormer, for mange synlige ressurser og mangel på tilstrekkelig prestasjonsfeedback fra eksterne kilder. Et annet problem kan være når bedriften fokuserer på det positive og fornekte det de ikke ønsker å høre. Det er kjent at en tilværelse er mer behagelig uten problemer, og at mennesker ikke søker mer arbeid.

Det finnes flere tiltak for å redusere eller minimere selvtilfredshetens innvirkning. Et eksempel kan være å eliminere luksuriøse frynsegoder til toppledelsen og fastsette høyere standard både formelt og uformelt i planleggingsprosessen. Videre kan en belønne medarbeidere som er villig til å se problemer og få ledere til å være mer kritiske. Det å skape en opplevelse av nødvendighet krever dristige handlinger, som å rydde opp i status eller skape underskudd i neste kvartal.

En kan også fortelle de ansatte at de har 24 måneder til å bli nummer en på deres respektive marked, og at alternativet kan være avvikling. Videre kan en gi ansatte mer ansvar, som gjør at de føler endringen er givende. Ved å gjennomføre de overnevnte tiltak vil ansatte føle behov for nødvendighet, og lederne vil unngå ansatte med høy tilfredshet (Kotter 1999, 52).

#### 4.3.1 Krisers rolle

Det å skape synlig krise kan være nyttig for å fange ansattes oppmerksomhet og skape følelsen av nødvendighet. Det finnes flere eksempler der ledere med rekordoverskudd skaper problemer for å fremme de ansattes oppmerksomhet. Det gjør de ved å fremme konkurrenter, fokusere på potensielle muligheter, skape økonomisk krise eller sette uhyre ambisiøse mål som er vanskelig å nå. En hver ansatt vil ha problemer med å arbeide normalt om en vet at bedriften står i fare. Erfarne ledere skaper ofte kunstige kriser fremfor å vente på at det skjer noe. På den andre siden finnes det også problemer ved å iverksette kriser, som økonomiske kriser. Bedriften blir ”knapp” på ressurser og det blir da et mindre spillerom (Kotter 1999, 55).

### 4.3.2 Mellomledernes og de underordnede lederes rolle

Der målet er å endre en bedrift eller arbeidsenhet, vil det være mellomlederne eller underordnede ledere som har ansvaret for denne enhet. De er nøkkelaktører. Mellomledernes rolle er å skape nødvendighet blant de ansatte i tillegg til å utvikle en styrende visjon. Videre selge denne visjonen til andre. Har de tilstrekkelig med autonomi, vil utfordringen bli enklere. Hvis en bedrift ikke er selvstyrt og har vanskeligheter med å gjennomføre endring, kan det være en stor feil å prøve å tvinge frem endringen. Når mellomledere er i en slik situasjon tror de ofte det kun er et alternativ: å vente på en toppleder som vil ta tak i situasjonen. Ved å vente, vil dette styrke treggheten som finnes i bedriften (Kotter 1999, 57).

### 4.3.3 Hvor stor opplevelse av nødvendighet er tilstrekkelig?

For å få gjennomført et endringsprosjekt må 75 prosent av samtlige ledere, og alle toppledere være overbevist om at forandring er nødvendig. I følge Kotter finnes det bedrifter som hopper over fase en og begynner på et senere trinn. Det vil skape problemer, da de senere i prosessen vil møte på treghet og tilfredshet hos de ansatte. Ved å hoppe over trinn en, og unngå en følelse av nødvendighet vil det bli vanskelig å sette sammen et lederteam. Det er viktig å ikke gå for fort frem i en endringsprosess, men bli ferdig med en hver fase før en går videre. Her kan en bruke utenforstående som hjelp. Dette kan være kunder, leverandører eller aksjonærer (Kotter 1999, 61).

## 4.4 Opprettelse av et styrende team

Et team er en midlertidig allianse mellom flere parter. Det er vanskelig å gjennomføre større endringer, som gjør det viktig med krefter som støtter prosessen. Det er vanskelig for en person å utvikle en ny visjon, kommunisere den til et større antall ansatte og eliminere alle vesentlige hindringer. Videre generere kortsiktige gevinster, anføre og lede endringsprosjektet og forankre de nye fremgangsmåter i organisasjonens kultur. Det er viktig for bedriften og selve endringsprosessen å etablere et godt team når man i startfasen skal prøve å omstrukturere, omstille og reformere strategier (Kotter 1999, 64).

#### 4.4.1 Team som hjelper å holde følge med endring

Endring er annerledes i dag enn det var tidligere. Ny teknologi og utvikling gjør at bedrifter og team må bruke fremgangsmåter som hjelper organisasjonen i følge med endring. I en verden som stadig endrer seg, vil enkeltpersoner og svake prosjektgrupper sjeldent ha nok informasjon som er nødvendig for å ta riktig beslutninger utenfor det rutinemessige.

Det er kun team med riktig sammensetning og tilstrekkelig tillit fra ansatte, som kan behandle mye informasjon effektivt. Kritikken mot team er derimot av historisk karakter, da man tidligere har sett eksempler på team som arbeidet sakte i stede for effektivt. På tross av denne kritikken har man i dagens samfunn funnet ut at team er viktig i enhver endringsprosess, men at sammensetningen har stor betydning (Kotter 1999, 70).

#### 4.4.2 Sammensetningen av det styrende team

Når en skal sette sammen et team må man først finne riktige mennesker. Det finnes fire nøkkelkarakteristika som synes å være vesentlige for effektive og styrende team. Disse er stillingsinnflytelse, ekspertise, troverdighet og lederskap. De tre første holder en endringsprosess under kontroll, kontra lederskap som skaper dynamikken i prosessen.

Et team med gode bestyrere, men dårlige ledere vil møte på flere problemer enn team med gode ledere. Team med lederskap vil utvikle planer fremfor visjoner og styre de ansatte fremfor å gi dem kompetanse. I følge Kotter finnes det tre måter å redusere mangel på lederskap: En kan hente folk med lederskap utenfra, forfremme de ansatte internt eller motivere de ansatte som allerede har en lederstilling.

#### 4.4.3 Egenskaper man skal unngå eller holder øye med

Når man setter sammen team er det tre typer individer som skal unngås. Den første typen er ego og gjør sjeldent plass til andre mennesker. Andre typen kalles ”slange” som ofte ødelegger samarbeidet i teamet. En ”slange” skader tillit som er viktig i et teamsamarbeid. Et tredje individ en skal passe seg for er en ”motstrebende” spiller. De misliker endring og kan derfor skape forstyrrelser og risiko (Kotter 1999, 74).

#### 4.4.4 Etablering av et effektivt team basert på tillit og et felles mål

Uten tillit i et team vil det være vanskelig å skape samarbeid. En bør derfor iverksette tiltak for å fremme tillit. I dagens samfunn skal endring skje effektivt. Den mest brukte metoden er en form for planlagt kurs på et sted utenfor bedriften. Kurset har som formål å forbedre teamet ved å skape gjensidig forståelse og tillit. Dette skapes gjennom åpne og ærlige diskusjoner om hvordan deltagerne tenker og føler i relasjon til organisasjon, deres problemer og muligheter (Kotter 1999, 78).

Når tilliten er på plass, er det lettere å sette et felles mål. Hvis alle i et team har samme mål og ønsker å nå det samme, er det større sjanse for å oppnå godt samarbeid. Uten et sterkt team vil det være større sjanse for at endringsprosjektet går i stå som igjen fører til forvirring og frustrasjon (Kotter 1999, 80).

### 4.5 Utvikling av en visjon og strategi

Når målet er atferdsendring, vil autoritær regulering ofte fungere dårlig selv i enkle situasjoner. Det er derfor viktig med fremgangsmåter som baserer seg på en visjon. Hensikten med å utvikle en visjon er å danne seg et bilde av en ønsket fremtid. I en endringsprosess har en god visjon tre viktige formål. For det første presiserer visjonen retning for endring. Videre kan ledelsen uttrykke dette ved å fortelle sine ansatte hvor de vil være når endringsprosessen er ferdig. Ved å gjøre det, vil ledelsen bli spart for mange diskusjoner. I tillegg vil en god visjon motivere de ansatte til å handle i retning av ønsket kurs, selv om det virker vanskelig i starten. Den vil også koordinere ulike menneskers handling på en bemerkelsesverdig, hurtig og effektiv måte, selv med mange ansatte (Kotter 1999, 85).



I endringsprosjekter er det å styre kursen viktig. Dette fordi medarbeiderne som oftest er uenige om kursen, forvirret eller usikre på om endring er nødvendig. Ved en klar og tydelig kurs, vil manglende evne til å treffe beslutninger forsvinne. En god visjon kan også frigjøre ressurser, ved at unødvendige prosjekter blir avbrutt og ressurser kan bli brukt i det nye prosjektet. En god og klar strategi kan hjelpe oss med å fremme endringer ved at initiativtakerne motiverer til handling (Kotter 1999, 85).

I endringsprosesser er det ofte en eller flere momenter som er vanskelig å endre for ansatte, eller at de ikke ønsker endring. Det kan være fordi man må lære seg nye oppgaver, det er nye måter å arbeide på eller frykt for å miste jobben. Slike endringer kommer sjeldent med stor entusiasme, og det er nettopp derfor en må ha en god visjon. En god visjon kan hjelpe med å overvinne den naturlige ulyst til å gjøre det som er nødvendig, ved å være optimistisk og dermed motiverende.

Når det oppstår situasjoner med nedskjæringer, vil en god visjon gi ansatte noe å kjempe for, som vil styrke deres motivasjon. En god visjon vil gjøre at de ansatte vet hva de skal gjøre. Derfor vil de spare tid ved at de ansatte unngår å sjekke med sjefen for hver avgjørelse som blir tatt (Kotter 1999, 90).

I følge Kotter finnes det seks punkter for en effektiv visjon. Disse er:

- Tenkelig: Visjonen formidler et bilde av hvordan fremtiden vil se ut.
- Ønskelig: Visjonen bygger på et langsiktige interesser fra ansatte, aksjonærer og andre som har en interesse for selskapet.
- Gjennomførbart: Det er viktig at visjonen er gjennomført med realistiske og oppnåelige mål.
- Detaljert: Visjonen må være klar, så den kan gi veiledning når det skal trekkes beslutninger.
- Fleksibel: Visjonen må være lagt opp slik at det finnes alternative løsninger som kan tas om det trengs.
- Lettfattelig: Visjonen må være klar, så det ikke oppstår misforståelser, og at det forsås og forklares på noen minutter.

Utviklingen av en visjon kan oppstå på forskjellige måter. Den starter ofte med en persons drømmer i tillegg til bedriftens fremtidig behov. Videre blir ideen diskutert med det styrende teamet, før det dannes en alliansegruppe som bidrar med nye innspill rundt visjonen. For at dette skal være oppnåelig, er en avhengig av et visst nivå for samarbeid. I denne prosessen er analytisk tenkning samt drømmer svært vesentlig. Etter å ha fulgt disse stegene, sitter du igjen med et sluttprodukt, visjonen. Dette er organisasjonens kurs videre (Kotter 1999, 103).

#### **4.6 Kommunikasjon av endringsvisjonen**

En viktig del av endringsprosessen er å kommunisere visjonen til de involverte i prosessen. Styrken i kommunikasjonen kommer først til nytte når flertallet har samme forståelse av visjonens mål og retning. Dette vil motivere og fremme handlinger (Kotter 1999, 105). Mislykkede forsøk på formidling av visjonen, kan skyldes manglende intellektuelle evner hos de ansatte på lavere nivå. Det kan også skyldes menneskelig motstand mot endring som fører til motstand av visjon. Mennesker er ofte skeptiske til uviss fremtid. Når man skal kommunisere visjonen, er det viktig at det gjøres på en enkel måte ovenfor medarbeiderne for å unngå usikkerhet og forvirring (Kotter 1999, 110).

Kotter trekker frem noen nøkkelementer for en effektiv kommunikasjon av visjonen:

- Gjør det enkelt: Fremmedord skal ikke brukes. Alle i organisasjonen skal ha samme forutsetningene for å forstå budskapet .
- Kommunikasjonen fungerer ofte best ved at den er direkte og så enkel, at den fremstår som elegant.
- Bruk eksempler: Ved å skape et bilde for de ansatte er det enklere for dem å følge. Kom med konkrete planer og ønsker ovenfor de ansatte, så de har noe håndfast å strekke seg etter.
- Bruk mange kanaler: Bruk av møter, nyhetsbrev, formel og uformell kommunikasjon er alle effektive for å utbre visjonen.
- Gjentakelse: Ideer skapes først når visjonen er gjentatt mange ganger. Et hvert budskap man får, har mye annet å ”kjempe mot” før det setter seg. Effektiv informasjonsformidling krever derfor stadig repetisjon.
- Den kanskje mest effektive måten å fremme en visjon på er gjennom atferd. Når personene øverst i hierarkiet går frem som et godt eksempel.
- Undergraving av problemer: Problemer og spørsmål som ikke blir tatt på alvor, undergraver kommunikasjonens troverdighet. I en endringsprosess kommer det alltid frem spørsmål og problemer. Det er derfor viktig at disse blir satt på dagsorden fremfor å unngå dem.
- Interaksjon: Bruk av toveiskommunikasjon mellom partene er alltid mye mer effektiv enn enveiskommunikasjon. Formidling av en visjon er ofte svært krevende. Det er derfor viktig at det blir lagt frem på en måte som gjør det mulig for alle parter å komme med feedback som blir besvart.

Toveis kommunikasjon er viktig ved formidling av visjonen. Kommunikasjonen kan ofte utarte seg ved styring av en person som bestemmer over andre. Det gjør at feedbacken de kunne trengt, blir ignorert. Videre vil toveiskommunikasjon hjelpe ansatte med å besvare spørsmål rundt endringsprosjektet. Det vil gi motivasjon og forståelse for endring. Hvis de ansatte ikke aksepterer visjonen, vil de neste stegene i endringsprosessen bli vanskelig å fullføre. For å unngå dette, vil toveiskommunikasjon lønne seg (Kotter 1999, 124).

#### **4.7 Styrke medarbeidernes kompetanse**

Store endringsprosjekter skjer sjeldent uten at mennesker bidrar. Problemet ligger i at ansatte ikke vil hjelpe hvis de føler seg ukomfortable med oppgaven de skal utføre. Det er derfor viktig med utvikling av kompetanse i flere endringsprosjekter. Bare ved å følge stadiene en til fire i endringsprosessen, vil dette gi ansatte kompetanse, men en kan fortsatt holde igjen for å unngå endring (Kotter 1991, 126).

Formålet med å styrke medarbeidernes kompetanse er å gi et bredt grunnlag med kunnskap. Dette gjøres ved å fjerne flere barrierer for å iverksette endringen. Det finnes fire hindringer som ofte står i veien for denne delen av prosessen. Disse er strukturer, ferdigheter, systemer og arbeidsledere (Kotter 1991, 127).

For å kunne skape en endring, er man avhengig av at strukturen i organisasjonen blir justert i mot de planlagte endringene. Oppstår det barrierer, må disse bli fjernet for å unngå frustrerte ansatte. Blir de ansatte frustrerte, kan en risikere at de mister tiltroen til hele endringsprosjektet og går tilbake til gammel arbeidsmetode. Årsaken er at den første organisatoriske utformingen er for dypt integrert i organisasjonen som gjør det vanskelig å se nye alternativer. Enkelte ganger kan ledelsen se behov for strukturendring, men lar den ligge for å unngå konflikt med kolleger (Kotter 1999, 131).

Ofte ser man at målet med endringen ikke er fullstendig fastklart, som bidrar til at mellomledere har vanskelig for å godta strukturendringer. Det er fordi nødvendigheten i endringene ikke fremstår som klare nok. Andre årsaker kan være mellomledere og ansattes engasjement til organisasjonen, eller at de ikke ser fornuftigheten bak en ny visjon (Kotter 1999, 125-132). Den neste hindringen som er viktig å fjerne, er de ansattes arbeidsvaner, dette gjelder vaner de har hatt i flere år. For å få til en vellykket endring, er man avhengig av god opplæring av ansatte. Ofte er dette et stort problem da læringen sjeldent er god nok, eller så gjennomføres læringen på feil tidspunkt.

Et annet problem er at de ansatte får tekniske ferdigheter, men ikke de sosiale ferdigheter eller holdninger som er nødvendig for at nye ordninger skal fungere. Det viser seg at ansatte ofte får kurs ved opplæring, men at virksomheten er dårlig med oppfølging og hjelp når jobben skal utføres (Kotter 1999, 133).

I følge Kotter finnes det to årsaker til dårlig oppfølging og lite hjelp ovenfor ansatte. En tenker ikke grundig nok når det kommer til atferdsmønstre, ferdigheter og holdninger før endringsprosessen er igangsatt. Videre tenker en ikke igjennom hvilke form og utdanning som skal til for å tilegne seg nye atferdsmønstre, ferdigheter og holdninger. Dette skjer når ledere ikke er klar over hva som må til for en vellykket endring.

En annen årsak er når ledelsen ikke ønsker å bruke penger på tiltak som vil øke eller endre kunnskapen hos ansatte. Det er i tillegg viktig at systemene samsvarer med visjonen, da det ellers blir vanskelig med endring. I starten av en prosess vil det alltid være vanskelig å endre alt, med tanke på tid, energi og penger. Ledere kan også være en årsak til mislykket endring, ved at de undergraver de endringene som organisasjonen ønsker å gjennomføre (Kotter 1999, 132-135).

Linjeledere må være positive til ny visjon, da det er de som implementerer visjonen inn i organisasjonen. De må selv ønske å arbeide mot en ny visjon for å ikke kvele initiativ og kreativitet hos sine ansatte. Om lederen er negativ til visjonen og har tilstrekkelig med personer som er i mot endringen, vil dette være et stort problem for implementeringen. Blir ikke disse sjefene tatt hånd om i oppstarten, kan det undergrave hele endringen. I følge Kotter er den beste måten å håndtere disse problemene på gjennom en ordentlig dialog mellom partene (Kotter 1999, 138-142).

## **4.8 Opprettelse av kortsiktige gevinster**

Store endringsprosjekter strekker seg ofte over lang tid, og det kan derfor være en risiko for bedriften å ikke gjennomføre kortsiktige gevinster. De kortsiktige gevinstene vil sørge for å opprettholde motivasjonen til videre arbeid for de som trenger bevis for arbeidet de gjør. Kortsiktige gevinster holder også sjefene oppdaterte da ledelsen får bevis på at endringen er på riktig spor (Kotter 1999, 152).

En god kortsiktig gevinst kjennetegner at den må være synlig, entydig og klart knyttet til endringsinitiativet. I dette legger Kotter at et stort antall ansatte kan se resultatene, at alle har samme tolkning slik at unødvendige diskusjoner unngås. Poenget er å sikre at synlige resultater forlenger endringsinitiativet med tilstrekkelig troverdighet (Kotter 1999, 150).

### **4.8.1 Det å planlegge i stedet for å håpe på resultater**

Problemer kan oppstå langt ute i endringsprosessen dersom kortsiktige gevinster ikke blir planlagt underveis. Eventuelle motstandere vil få vanskeligheter med å ødelegge og forsinke prosessen dersom delmål oppnås. Viktigheten av kortsiktige gevinster øker med antall motstandere. Generelt kan vi si at kortsiktige mål og gevinster bidrar til økt drivkraft og energi i hele bedriften. Drivkraften som blir skapt her er et svært viktig punkt, da det er denne som må til for å fullføre dette punktet i endringsprosessen (Kotter 2012, 128).

Kortsiktige gevinster må planlegges. Det burde opprettes en systematisk plan for etablering av kortsiktige mål og gevinster, som man innretter seg etter for deretter å gjennomføre planen. Problemer er ofte å produsere og oppnå gevinster hardt nok, da en ikke har tro på endringen og kortsiktige resultater (Kotter 2012, 129).

#### 4.8.2 Ledelsens rolle

Uten tilstrekkelig god ledelse vil planleggingen, tilretteleggelsen og styringen av resultater ikke være tilstrekkelig. De eksisterende informasjonssystemene vil enten være ute av stand til å registrere viktige forbedringer, eller undervurdere størrelsen på de (Kotter 1999, 156).

Er det godt lederskap ovenfra kan man kjøre mange prosjekter samtidig. Godt lederskap vil også hindre eventuelle kollapser i endringsprosessen dersom de er planlagt. I tilfeller der det blir kollaps er det fordi det er et element som mangler, og skaper kaos. Det hjelper også i mange tilfeller med forståelsen av helheten og meningen med hver enkelt prosjekt (Kotter 2012, 149).

#### 4.8.3 Ulempen ved kortsiktige gevinster

Ulempen ved å produsere kortsiktige gevinster kan påvirke i retning av press og utmattelse. I situasjoner der forandringen er vellykket, forbinder ledelsen presset som en nødvendighet. De er avhengige av å skape kortsiktige gevinster, fordi medarbeidere blir lei og trenger ny motivasjon å jobbe mot. Etter tolv til trettiseks måneder i en forandringsprosess, vil troen på prosessen minske dersom resultater uteblir (Kotter 1999, 158).

### 4.9 Ikke ta seieren på forskudd

Irrasjonell og politisk mostand mot en endring vil aldri forsvinne fullstendig. Selv om man har suksess med en gang, kan det alltid komme hindringer. En leder kan for eksempel sette seg i opposisjon da han/hun ikke forstår hvorfor noen skal inn på deres territorier å gjøre endringer. En kan forsøke å jage disse menneskene under jorden, men de vil mest sannsynlig lete etter en mulighet til å gjøre comeback, fremfor å endre seg etter prosessen.

Konsekvensen av en feil kan derfor bli alvorlig på kort tid. Flere års arbeid kan bli bortkastet på et blunk. Grunnen til dette kan være virksomhetskulturen, som vi kommer tilbake til i neste kapittel, og det andre er gjensidig avhengighet som blir skapt i et raskt skiftende miljø. Dette er relasjoner som gjør det vanskelig å skifte enkelte momenter uten å endre alt.

#### **4.9.1 Problemet med avhengighetsforhold**

Omfanget av avhengighetsproblemet avhenger av en rekke faktorer: Salgsavdelingen har en viss innflytelse på produksjonsgruppen, forsknings- og utviklingsarbeidet påvirker produktutviklingen og tekniske spesifikasjoner påvirker produksjonen, men viktigst av alt er konkurransen på det nåværende markedet. Virksomheter er nødt til å bli raskere, billigere og mer kundeorienterte.

Utfordringen her blir å få endring av enkelt elementer til å fungere uten at det skal påvirke alle deler av bedriften. Fra gammelt av var det nærmest umulig å endre på en arbeidsoppgave uten å endre på alt. Ved å få til et system der enkeltelementer kan endres uten å påvirke hele virksomheten, vil bedriften enklere kunne tilpasse deg markedet. Dette vil kunne bli et konkurransefortrinn (Kotter 1999, 166).

#### **4.9.2 Organisatoriske endringer**

Første steg vil være å sette sammen et team som skal styre prosjektet. Etter dette identifiserer teamet de faktorer som vil hemme implementering av den nye visjonen, og forsøke å gjøre noe med de mer alvorlige punktene på listen. Det er først når det lages en plan for omstrukturering og rekruttering av hjelp som trengs til dette.



Videre fortsetter flere prosjekter der det ene avløser det andre. I denne prosessen oppdages det problemer med rekkefølgen som må løses etter hvert. Det er her lurt å legge inn få kortsiktige gevinster for å opprettholde motivasjonen og styrke troverdigheten. Dette gjøres for å nå målene, men også for å takle flere og større prosjekter (Kotter 2012, 146).

Organisatoriske endringer mislykkes av to årsaker: Hvis ledelsen trekker seg tilbake fordi det er vanskelig å håndtere flere endringsprosjekter samtidig, eller at det mangler en veiledende visjon og justeringer som ledelsen kan påvirke. Hver leder må derfor bruke tid og energi på å samordne innsats, for å ikke stå i veien for hverandre. Godt lederskap ovenfra kan i mange sammenhenger hjelpe ansatte å forstå helheten og hvordan hvert av prosjektene passer inn i prosessen (Kotter 2012, 149).

#### **4.9.3 Eliminering av gjensidige avhengigheter**

Spørsmål rundt den gjensidige avhengigheten pleier å komme opp når folk blir sinte. Interne sammenhenger gjør endringene vanskelige, og krever derfor at man rydder opp i gamle artefakter for å skape en lenger agenda. Utfordringen her er at en ”utslitt” organisasjon ikke vil ta i mot en lengre agenda med åpne armer. Ved å glemme og fjerne de unødvendige sammenhengene, kan det bidra til at endringsprosessen blir lettere (Kotter 2012, 149).

#### **4.10 Endring er forankret i bedriftskulturen**

Kultur henger sammen med normer for atferd og felles verdier blant en gruppe mennesker. Normer for atferd danner grunnlag for en viss oppførsel hos en gruppe mennesker som læres videre til nye medlemmer. De belønner de som passer inn og sanksjonerer de som ikke gjør det. Verdiene holder seg lenger og har tendens til å forme gruppens atferd selv om medlemmene av gruppen endres (Kotter 1999, 184).

I større virksomheter finner man bedriftskultur som påvirker alle, og andre subkulturer. Uavhengig av nivå og plassering, er kultur viktig da det påvirker atferden til de ansatte. Kultur er vanskelig å endre og vanskelig ta opp, ettersom den er usynlig. Felles verdier er ofte vanskeligere å endre på enn sosiale normer, ettersom de er mindre tydelige utad, og er tatt godt inn i kulturen.

Hvis nye fremgangsmåter ikke er i takt med organisasjonens kultur, kan de fort falle tilbake til gamle arbeidsvaner (Kotter 1999, 183). Endringer av et gruppearbeid i en avdeling eller en hel virksomhet kan bli ødelagt selv etter mange års innsats. Dette fordi tilnærmingene ikke har blitt forankret i virksomhetens normer og verdier (Kotter 2012, 157).

#### **4.10.1 Når ny praksis presser på gammel kultur**

I mange endringsprosjekter er ikke kjernen i den gamle kulturen forenelig med den nye visjonen, selv om noen normer er det. I så fall ligger det en stor utfordring å presse ny praksis på gamle metoder, og bryte ned de motsigende delene. En dårlig reaksjon er å gjøre det ”etter boken” som man gjerne ser hos eldre arbeidstakere. En burde heller bruke en mer fornuftig fremgangsmåte, selv om det er en stor prestasjon i seg selv (Kotter 2012, 162).

#### **4.10.2 Når ny praksis erstatter den gamle kulturen**

Det er vanskelig nok å forankre et nytt sett av prosedyrer når disse fremgangsmåtene er i overenstemmelse med kjernen i kulturen. Når de ikke er det, vil utfordringen bli enda større. Når felles verdier støttes av ansettelse av lignende personligheter i en organisasjon, kan kulturen kreve å endre de ansatte. Selv når en personlighet ikke er kompatibel med den nye visjonen, og felles verdier er et produkt av mange års erfaring, vil år med en annen erfaring ofte være nødvendig for å skape den ønskede endringen. Det er derfor kulturell endring kommer i slutten av en endringsprosess og ikke i starten (Kotter 2012, 164).

#### 4.10.3 Kulturell endring kommer til sist, ikke først

I følge Kotter er den største hindringen for endring kultur. Det første skrittet i en større endringsprosess blir derfor å endre normer og verdier. Etter en har endret kulturen, blir resten av endringsarbeidet lettere å gjennomføre. Kulturen endres kun når man har endret folks måte å handle på. Etter at den nye atferden er endret, vil de ansatte se sammenhengen mellom de nye tiltakene og forbedring. Dette vil ta tid, som er årsaken til at kulturell endring skjer i punkt åtte, og ikke punkt en (Kotter 2012, 165).

Selv om kulturell endring skjer i punkt åtte, vil det fortsatt være viktig å redegjøre for kulturell endring tidlig i prosessen. Har man en bedre forståelse for kulturen, vil det være enklere å forsterke å gjennomføre resten av prosessen. Både holdnings- og atferdsendringer begynner ofte tidlig i endringsprosessen. Disse endringene skaper etter hvert også endring i praksis, som hjelper å gjøre organisasjonen mer kostnadseffektiv. Videre er det i slutten av endringssyklusen at mesteparten av dette blir forankret i kulturen. Ettersom endring er vanskelig, er det nødvendig med åtte trinn for å få til en vellykket endring (Kotter 2012, 165).

## 5.0 Kritikk til Kotter sin åttetrinnsmodell

Etttersom vi kun bruker en teori har vi valgt å inkludere ulike forskningsartikler som kritiserer Kotter sin teori. Dette for å reflektere over den teorien vi anvender.

Selv om Kotter sin åttetrinnsmodell er en mye brukt teori, finnes det flere forskere som stiller seg kritisk. Det å følge en teori slavisk vil ikke dermed si at den fungerer i praksis. I følge Peter Edward Sidorko fra universitetet i Hong Kong, mangler Kotter sin teori håndtering av den menneskelige siden av endringene. Han mener alle endringer er forskjellige og at det ikke burde finnes en one-size-fits-all løsning til enhver endringsprosess.

Videre mener han Kotter sin metode mangler evaluering og måling av hvor vellykket endringen er. Han mener det er viktig å gi tilfredsstillende evalueringsbevis til interessenter og de ansatte som er en del av endringen, for å gi bevis på at alt slitet ikke har vært forgjeves. Det er også viktig for å kunne se at en faktisk har kommet så langt som man tror. Dette er en stor mangel hos Kotter (Peter Edward Sidorko, 2008).

En annen forsker som stiller seg kritisk, er Pfeifer. Han mener det ikke finnes en strategi som forblir evig gyldig. Ingen endringsprosess er ferdig i det den har blitt implementert. Han presenterer en endringsprosess som en kontrollsløyfesystem istedenfor en sekvensiell prosedyre som Kotter sin modell. Etter implementering, begynner det hele på nytt (Tilo Pfeifer, Robert Schmitt, Thorsten Voigt, 2005).

## **6.0 Del 2 METODE**

I det følgende kapitlet vil vi belyse og argumentere for våre valg av metode, for å best mulig besvare vår problemstilling. Videre vil vi beskrive hvordan vi har gjennomført datainnsamling og grunnlag for analyse. Avslutningsvis vil vi fremme våre erfaringer samt diskutere oppgavens utfordringer og svakheter.

### **6.1 Kvalitativ metode**

I denne delen av oppgaven skal det redegjøres for valg av metode og forberedelsene som ble gjort før intervjuene. Metode kan defineres som den fremgangsmåten hvor problemstilling, svar på denne, teori, data og analyse oppstår. Metoden vi har brukt i dette studiet baserer seg på kvalitativ metode.

Kvalitativ metode handler om å få detaljert og nyansert informasjon og et konkret meningsaspekt fra informanter. Karakteristikken av kvalitativ metode er å få frem en rikholdig beskrivelse av det som undersøkes. Denne metoden er mest relevant når behovet for å undersøke ukjente og lite utforskede fenomener oppstår (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 37).

En kvalitativ forsker setter seg nøye inn i informasjonens situasjon gjennom for eksempel samtaleintervju, direkte observasjon, skrevne dokumenter som brev og dagbøker eller lyd og bildematerialet. Videre legges det vekt på nærhet og observasjon av et fåtall studieobjekter i sine naturlige omgivelser.

Kvalitativ metode blir ofte brukt når man ønsker å søke etter en mening eller formålsforklaring i motsetning til kvantitativ metode, hvor man gjerne søker årsaksforklaringer (Ringdal 2013, 104-105). Et annet kjennetegn ved kvalitativ metode er at forskeren forsøker å anlegge et "holistisk" perspektiv. Det vil si at individer eller grupper ikke reduseres til variabler, men ses som en helhet (Askheim og Grenness 2008, 13).

I denne oppgaven skal vi undersøke et fenomen som ikke nødvendigvis kan generaliseres. Vi ønsker å få en helhetlig forståelse av hvordan Westerdals har gjennomført endringen fra 6a skole til høyskole. Derfor vil åpenheten og den ustrukturerte tilnærmingen til kvalitativ metode gi oss større innsikt og dypere forståelse av det vi ønsker å undersøke.

## 6.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign legger en føring for hvordan en skal gjennomføre analysen og forklare sammenhenger. Det finnes tre hovedtyper design: Eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Eksplorativt design anvendes i undersøkelser der forskeren ved lite om tema og området fra før, og ønsker innsikt og forståelse. Det deskriptive designet benyttes der man ønsker å beskrive en situasjon innenfor et gitt område, og trekke sammenhenger mellom variabler. Ved kausalt design fører årsak til virkning og man ønsker å undersøke ulike sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39).

Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming med et deskriptivt design.

Vi har basert valget vårt på Kotters åttetrinnsteori, men ønsker å få en ytterligere praksis av teorien. Vi har derfor valgt å forske på en spesiell endringssituasjon, og ønsker å se på hva slags variabler som har fremmet endringen.

Et deskriptivt design passer derfor best til vår oppgave. Et slikt design vil gi oss muligheten til å kunne beskrive endringsprosessen hos Westerdals og se på hva som har forårsaket en vellykket endringsprosess.

Innenfor det deskriptivt design finnes det også undertyper. Den typen vi har valgt å bruke er fenomenologisk tilnærming. Denne tilnærming brukes til å beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

Målet er å forstå innholdet i sosiale fenomener, slik informantene selv oppfatter det (Jacobsen 2005). Aksheim og Grennes beskriver fenomenologien bak fenomenologisk design som at det bygger på at virkeligheten er slik vi oppfatter den. For å få en grundig beskrivelse av endringen, intervjuer vi kun ledelsen for endringsprosessen. Det krever nærhet til våre kandidater og vil gi oss mulighet til å finne et mønster som gir oss et beskrivende funn (Jacobsen 2005).

### **6.3 Datainnsamlingsmetode**

Målet med å utføre intervjuer er å samle inn informasjon som kan gi grunnlag til svar på vår problemstilling ” *Hvordan har Westerdals gått frem for å få til endringsprosessen fra 6A skole til høyskole?* ”

Et forskningsintervju kan defineres som ” *en samtale med struktur og formål: det innebærer at en spør og lyttet inngående med det formål å innhente etterprøvable kunnskap* ” (Kvale og Brinkmann 2009,323). Ettersom vi har valgt å bruke en fenomenologisk tilnærming er målet å få et dypere innsikt i kandidatenes forståelse av et fenomen (Johannesen, Tufte og Christofferense 2010). Valget falt derfor på personlig dybdeintervju, fordi informantene er friere til å komme med følelser og tanker rundt endringsprosessen.

Videre ble spørsmålene i intervjuguiden semi-strukturerte. Dette involverer et antall forhåndsbestemte spørsmål og spesielle temaer i en systematisk og bestemt rekkefølge. Forskeren vil ofte prøve å tilnærme seg ”verden” fra intervjuobjektens perspektiv, og kan i visse tilfeller bruke oppfølgingsspørsmål der det trengs (Berg og Lune 2011). Ved bruk av semi-strukturerte intervju fikk vi en mer uformell følelse rundt intervjuet. Det gjorde at vi fikk mulighet til å tilpasse etter behov, og mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der vi ønsket (Johannesen, Tufte og Christofferesen 2010).

Den som intervjuet hadde som ansvar at alle kandidatene fikk samme hovedspørsmål, men valgte oppfølgingsspørsmål ut i fra hva informanten svarte. Det er i følge Skorstad klare fordeler ved bruk av semi-strukturert intervju. En sikrer seg at alle personer får de samme hovedspørsmålene. Dermed behandles alle likt og man får det informasjonsgrunnlaget man trenger til analysen (Skorstad 2011, 97). Intervjuet ble utført i overensstemmelse med intervjuguiden som bestemt temaer, innhold og forslag til spørsmål. Intervjuet ble transkribert kort tid etter intervjudato, og de skrevne notatene med supplerende lydopptak utgjorde til sammen materialet for analysen (Kvale Brinkmann 2009, 47).

Vi gjennomførte en testing av intervjuguiden for å kvalitetssikre spørsmålene våre. Testen utførte vi på en bekjent som har mye kunnskap om området. Av erfaring fra testen, fant vi ut at noen av spørsmålene var uklare ved at de gav et annet svar enn vi var ute etter. De gav også lite rom for personlige erfaringer og meninger. Gjennom testen erfarte vi også at det er hensiktsmessig å fordele roller i forkant av intervjuet. Forskningsteamet bestod av moderator og referent. Moderatoren ledet intervjuet og referenten tok notater og hadde ansvar for lydopptak (Johansen, Tufte og Chirstoffersen 2010).

*Etter dybdeintervjuet vil det bli gjennomført transkribering av hvert enkelt intervju. Ved forespørsel vil sensor få tilsendt transkriberingen*

## **6.4 Utvalg og rekruttering**

Rekrutteringsstrategi er en viktig del i all samfunnsforskning da det å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen har mye å si for utfallet. Når vi benytter kvalitative metode er formålet vårt å komme tett innpå personer i den målgruppen vi vil vite noe om. På bakgrunn av dette rekrutterte vi hensiktsmessig informanter, ledelsen hos Westerdals, for å kunne besvare våre forskningsspørsmål (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 103).



Rekruttering av informanter i kvalitativ metode har et klart mål, også kaldt strategisk utvelgelse av informanter. Dette vil si at forskeren tenker ut hvilken målgruppe som vil gi riktig data, og videre hvilke personer dette skal være (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 107). Kriteriene vi stilte til våre informanter var at de skulle ha like demografiske variabler. De skulle ha vært ansatt hos Westerdals under endringsprosessen, vært med i ledelsen og være kjent med endringen. I tillegg til dette benyttet vi også snøballmetoden, ved at vi hadde en kontakt person med kjennskap til endringen. Vi ble da henvist videre til andre informanter han mente kunne være relevante for vår undersøkelse.

Ettersom vi ikke kjente vår kontaktperson personlig, var vi ikke redd for at dette skulle gi en negativ effekt på undersøkelsen. Dersom forsker har bekjentskap til utvalget kan det føre til bekvemmelighetsutvalg. Dette kan påvirke utfallet ved at informantene som er rekruttert er de som er lettest og mest behagelig å få tak i (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Ettersom vår skoleoppgave har en begrenset tid og kapasitet har vi valgt å forholde oss til fem informanter som har hatt sentrale roller i endringsprosessen hos Westerdals. Etter å ha intervjuet disse fem personene har vi innhentet informasjon fylt med mange variabler som vil gi oss mulighet til å besvare problemstillingen vår.

## **6.5 Gjennomføring**

I vedlegg 1 er det utarbeidet et semi-strukturert intervjuguide som vil benyttes under intervjuene. Intervjuguiden består av hovedspørsmål knyttet til forskningsspørsmålene. Disse stilles til alle informanter, samt forslag til oppfølgingsspørsmål som kan være av relevans på bakgrunn av det informantens svarer på spørsmålet. Det ble i tillegg anvendt båndopptaker for å lettere kunne transkribere og analysere datamengden i etterkant. Dette var også for å sikre oss at ingen viktige detaljer ble oversett. Dermed kunne vi konsentrere oss om informanten og intervjuet fremfor notater. Vi informerte om at lydopptak vil bli slettet etter gjennomført studiet og at de ville bli holdt konfidensielt.

I forkant av intervjuet forberedte vi hver informant ved å sende problemstilling og de tre forskningsspørsmålene. Vi ønsket ikke å sende hele intervjuguiden på forhånd for å unngå at informantene planla sine svar og utfylte de bedre enn virkeligheten. Dette var fordi vi intervjuet ledelsen, og det er naturlig at de vil fremstille seg selv i et godt lys.

Hvert av intervjuene foregikk ansikt til ansikt for å skape en dynamisk samtale mellom oss og informanten. For å tilpasse oss informantenes tilgjengelighet, fikk de lov til å bestemme hvor intervjuet skulle foregå. Fire av intervjuene foregikk derfor på informantens kontor, og det siste foregikk på cafe. Ved å la informanten velge håpet vi på å oppnå en tryggere atmosfære slik at informantene var bekvemme under intervjuet. Dette kunne føre til ærligere og mer åpne svar. Tidsrammen vi beregnet for hvert av intervjuene ble holdt, og vi holdt oss innenfor en time.

I dybdeintervjuene ble informanten i første omgang bedt om å fortelle om seg selv. Dette var for å skape et personlig og avslappende møte. Neste fase bestod av overgangsspørsmål der informanten ble spurt om ting som har med det underliggende temaet å gjøre, om endring. Neste fasen bestod av nøkkelspørsmål som direkte berørte problemstillingen. Første del av denne fasen ble brukt for å kartlegge hvorvidt ledelsen hadde etablert en opplevelse om endringens nødvendighet. Videre gikk vi inn på bruken av visjon og strategi, og om det har bidratt til utvikling av endringsprosessen. Vi avsluttet intervjuet med å spørre spørsmål i henholdt til ledelsens fokus på manglende kompetanse.

Målet med våre intervjuer var å få innsikt i Westerdals endringsprosess fra å være en 6A skole en høyskole. Alle informantene hadde vært en stor del av prosessen ettersom de satt i ledergruppen. Dette gav oss derfor mye verdifull informasjon, deriblant interessante funn i forhold til vår problemstilling.

## 6.6 Koding

Hensikten med koding er å finne resultatene som kan belyse sammenhenger på tvers av datamaterialet (Jacobsen 2005). Vi valgte å organisere vårt datamaterialet slik at det ble fremlagt forenklet for analysen. Etter transkribering skrev vi sammendrag av hvert intervju for få en bedre oversikt over resultatet. Vi valgte å inkludere alt som ble sagt i intervjuet, for å ikke overse viktig informasjon.

### 6.6.1 Fargekoding

Videre tok vi for oss sammendragene og lagde fargekoder for hvert steg i Kotters åttetrinnsmodell. Hvert trinn i modellen fikk hver sin farge. Etter å ha farget ut alt som hører til, for eksempel ” Etablering av en følelse av nødvendighet”, ble dette klippet ut og limt inn i et nytt dokument. På denne måten fikk vi en bedre oversikt over svarene fra informantene som gjorde at vi klarte å løftet oss fra det de sier og finne en mønster. Det at intervjuguiden var delt opp etter kategorier var også med på å forenkle analyseprosessen. Å sammenligne data på tvers av intervjuene, og knytte disse opp mot teorien ble derfor forenklet.

## 6.7 Svakheter ved kvalitativ metode

For å sikre seg optimalt utbytte av undersøkelsen er det viktig å sette seg inn i mulige fallgruver ved kvalitativ forskning. Er man bevisst på metodens svakheter, vil en være bedre rustet til å unngå disse. Ved forskning er det ofte snakk om validitet og reliabilitet i funnene. Reliabilitet går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Validitet eller gyldighet, handler om undersøkelsen faktisk måler det man ønsker å finne ut av. Validitet er et generelt begrep, men i denne sammenheng snakker vi om det som kalles begrepsvaliditet (Ringdal 2013, 96).

Relabilitet er en forutsetning for validitet, og det er ved reliabiliteten vi kan finne svakheter ved kvalitativ metoder. Årsaken til dette er at vi undersøker et begrenset utvalg, og ikke har mulighet til å sammenligne funnene i stor grad. På den andre siden er det omdiskutert om disse begrepene har relevans for kvalitativ data, da de er nært knyttet til kvantitativ måling. Thagaard har derfor kommet frem til at det er bedre å bruke begrepene som troverdighet og bekreftbarhet. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkningene som gjøres, og om den innsikten prosjektet gir, støttes av andre undersøkelser. Troverdighet går ut på om forskningen er gjennomført på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2008 )

På bakgrunn av det overnevnte er det derfor viktig å være oppmerksom på følgende områder når man driver med kvalitativ forskning:

- det er viktig å gjøre klart hvorfor det valgte strategiske utvalget er foretatt.
- Det er videre viktig å beskrive metodene og prosessene nøye, og oppsummere alt som kommer frem i et intervju gjennom å dokumentere samtalen (Ringdal 2013, 248).

En svakhet ved kvalitativ metode er at det gir begrenset utsagnskraft i form av at metodene som brukes gjør det vanskelig med objektivitet. Dette støttes i hermeneutikkens synspunkt om at det er meningsløst å snakke om absolutt kunnskap, spesielt ved samfunnsvitenskapelig fenomener. Dette kommer av at forskeren forståelse medfører at han aldri kan opptre helt forutsetningsløst, og det derfor ikke finnes objektive forskningsmetoder (Askheim og Grenness 2008, 55-59).

I en situasjon der vi som forskere skal intervjuer ulike mennesker om endringen i Westerdals, kan det være vrient å unngå å påvirke objektene i den retning vi ønsker at svarene skal gå. Det som oppstår, er at objektet virker mer positivt til endringen i Westerdals og deres arbeid enn den egentlig er, nettopp fordi vi ubevisst legger opp til det. For at dette skal bli unngått, er det viktig å dokumentere alt som sies under intervjuet, slik at en kan analysere det i ettertid (Ringdal 2013, 220).

## 6.8 Våre erfaringer

I løpet av denne semesteroppgaven har vi opplevd utfordringer og muligheter. Både innenfor kommunikasjon i gruppen og mellom gruppen/bedrift. I løpet av prosessen har vi sett at det går an å bygge opp store deler av en endringsprosess på John P. Kotter sin åttetrinnsmodell for vellykket endring.

Det har vært interessant å se hvordan Westerdals har gjennomført endringsprosessen, og at flere av tiltakene stemmer overens med Kotters åttetrinnsmodell. Vi har fått innblikk i hva en endringsprosess krever og hva man ikke må undervurdere når en gjennomfører prosessen. Ved å lese teori og videre få innblikk i Westerdals prosjekt, har vi gjennom oppgaven sett at endring krever mye planlegging, struktur og tydelig kommunikasjon om en ønsker en sikker endringsprosess. Videre har vi sett at endring krever mer i visse virksomheter, spesielt der det inkluderer en kreativ og annerledes kultur. Det har vært en læringsrik periode, og vi sitter igjen med god erfaring.

## 6.9 Utfordringer

Etter å ha bestemt oss for emne og problemstilling var det vanskelig å finne en virksomhet som hadde gjennomført et stort og interessant endringsprosjekt. Vi ønsket ikke et alt for stort eller alt for lite prosjekt som gjorde at det tok tid før vi fant det rette.

Etter å ha kontaktet Westerdals anbefalte de oss endringsprosessen fra 6A skole til høyskole, de hadde selv opplevd denne prosessen. Ettersom vi ønsket å intervju ledelsen og ikke de ansatte var det en utfordring å finne nok informanter. I tillegg var ikke dette et nylig prosjekt, så ledelsen som hadde styrt prosessen var i dag spredt utover ulike plasser. Vi måtte derfor belage oss på mer planlegging og reising. En annen utfordring var at kandidatene ikke husket små detaljer siden endringsprosessen var gjennomført for en stund tilbake. Andre utfordringer har vært at gruppemedlemmene har måtte jobbe ved siden av oppgaven, som har hindret noe felles arbeid.

En siste utfordring var et intervju som vi ikke ønsket å bruke i oppgaven. Informanten hadde for lite kunnskap om prosjektet og det viste seg at han ikke hadde sittet i ledelsen for endringsprosjektet. Det var rett og slett en misforståelse. Han hadde sittet i ledelsen for et annet prosjekt hos Westerdals, og vi kan dermed si at kommunikasjonen mellom oss og Westerdals hadde et lite gap akkurat her.

Vi fant fort ut at dataen ikke var god nok for vår oppgave, og fikk rettet opp i dette. Vi fikk tak i en annen informant som hadde sittet i ledelsen for endringsprosjektet. Utfordringen her var at det tok mer tid enn forventet før vi ble ferdig med alle fem informantene.

## **6.10 Feilkilder**

Som nevnt tidligere har vi kun intervjuet ledelsen for endringsprosjektet på Westerdals, og ikke noen av de ansatte på lavere nivå. Da vi kun intervjuet ledere for endringsprosjektet, vil de belyse det positive fremfor det negative med prosessen. Hadde vi valgt å intervju noen ansatte på lavere nivå, kunne det belyst flere sider av endringsprosessen og vi ville kanskje oppfattet data som vi ikke har sett i vårt tilfelle.

## 7.0 DEL 3 EMPIRISKE FUNN

I denne delen av oppgaven er det blitt gjort et sammendrag av hvert intervju, for å få bedre oversikt over svarene til informantene fra Westerdals skole. Dette vil danne et bedre grunnlag for analysedelen.

### 7.1 Informant 1

Informanten er en mann som er utdannet interiør arkitekt og jobber i dag som lærer hos Westerdals. På fritiden er han opptatt av ski og golf. Han motiveres av utvikling, resultater, skape gode studenter, progresjon, se at elevene løfter seg og at de blir gode fagfolk. Videre blir han motivert av å jobbe med mennesker. Informanten er positiv til endring og ser på endring som spennende og utfordrende. Når det gjelder endring og utvikling mener informanten at begge deler er like viktig, ” *du kan ikke endre uten utvikling*”.

I spørsmålet om utfordringer ved endringsprosessen, kom kandidaten med flere momenter, men mener det kommer an på endringen. Han mener det kan være vanskelig å motivere de ansatte, og få dem til å forstå viktigheten av å bli en høyskole. Når det gjelder fordeler og ulemper er fordelene at de ble en mer seriøs skole og utvider sin kundekrets ved å stille likt som andre høyskoler. De vil utvikle seg og få mer kunnskap som de ikke har hatt tidligere. Ulempene vil være usikkerhet og at det er en krevende prosess. Flere ansatte synes det er strevsomt å forholde seg til nye måter å gjøre ting på.

I spørsmålet om han har opplevd de ansatte som selvtilfredse under endringsprosessen, har informanten opplevd litt forskjellig. Han legger til at ikke alle ansatte har fått like mye informasjon og mener selv at ledelsen kunne vært flinkere til å informere i starten av prosessen. Noen ansatte har vært trygge i sine omgivelser og derfor ikke følt av endringen var nødvendig, mens andre har vært mer motiverte og sett fordelene ved endringen.

Når det gjelder muligheter endringen vil gi, mener informanten at ledelsen har fokusert på disse. De har fremmet at endring er viktig for Westerdals sin fremtid, med tanke på det internasjonale faglige nivået for å kunne måle seg med konkurrerende institusjoner. I tillegg fokuserte ledelsen på at de er en undervisningsinstitusjon og privatskole som går på økonomi, som gjør det viktig å bli tatt mer seriøs.

Når det gjelder problemer under endringsprosessen mener kandidaten at ledelsen han var en del av tok motstand på alvor. Teamet besto av flinke mennesker hvor en av de var rekruttert og ansatt for å styrke leder teamet. Videre nevner han at de kunne brukt mer tid på selve prosessen fra starten av. Det har oppstått diskusjoner og uenigheter underveis, fordi de ansatte har fått for lite informasjon og endringsprosessen gikk litt for fort, spesielt i startfasen. I følge informanten tok de tak i problemer ved å samle de ansatte til møter hvor alle fikk dele sine meninger og frustrasjoner. På denne måten fikk de diskutert både positive og negative momenter i samsvar med endringen. Ved eventuelle problemer ble ansatte inkludert for å finne en løsning.

Når det er snakk om feedback føler informanten han har vært flink med tilbakemeldinger gjennom prosessen og støttet de ansatte. I spørsmålet om endringsprosessen gikk som forventet, mener kandidaten at endringen var mer omfattende enn de først trodde. Overgangen fra 6A til høyskole var større enn forventet, og de var ikke like godt forberedt på alle regler og lover forbundet med høyskolereglementet. Videre mener han at dristige tiltak ikke har vært tilfelle.

Informanten mener deres visjon ”*skape et bedre produkt for studentene*” har helt klart påvirket gjennomførelsen på en positiv måte. Den har gitt motivasjon og en følelse av at en vet hva man jobber i mot. Videre har den vært klar og tydelig som har vist seg gjennom at ansatte vet hva de skal gjøre og vet hva de jobber mot.



I spørsmålet om utforming av visjonen er informanten veldig presis i sitt svar. De ansatte har blitt inkludert i utformingen av visjonen gjennom korte møter og workshops, hvor alle har fått bidra med forslag. Dette har gjort visjonen ønskelig, tenkelig og gjennomførbar. Når det gjelder strategien har prosessen bestått av delmål, hvor informanten har innkalt til møter for å samle ansatte og diskutere delmålene, hva som står i vente og hvor i prosessen de er nå. Informanten mener dette har vært med på å fremme endringsprosessen.

Når vi spør informanten om ledelsen har styrket medarbeidernes kompetanse under prosessen, mener kandidaten ledelsen kunne gjort en bedre jobb med tanke på nye strukturer. Her kunne det vært mer planlegging og oppfølging av ansatte. Informantene mener selv han kunne informert bedre om hvordan det ville fungere som en høyskole fremfor 6A skole. Videre kommer det frem at ledelsen har satt i gang tiltak for å styrke medarbeidernes kompetanse ved å gi ansatte pedagogikk-kurs, Coaching og videreutdanning for de som trengte det.

I spørsmålet om opplæring i forbindelse med endringsprosessen har både nyansatte og ansatte fått stillingsbeskrivelse og beskrivelse av deres arbeidsoppgaver, men det kunne vært bedre oppfølging. Videre mener informanten at Westerdals har investert nok i opplæring av nye ferdigheter. Når det gjelder negative ledere under prosessen, har ikke informanten opplevd dette. Han har opplevd kritiske ledere til enkelte ting, men aldri at de har vært i mot endringsprosessen. Ved problemer eller uenigheter har informanten selv innkalt til møter med åpen dialog.

Om informanten skulle gjort noe annerledes, ville han brukt mer tid på selve prosjektet. Dette for å virkelig kunne sette seg inn i hva det å være høyskole innebar. Han ville satt seg mer inn i de regler og lover som følger prosessen, for å være bedre forberedt. Ved å bruke mer tid kunne prosessen blitt mer planlagt som igjen ville redusert usikkerhet blant ansatte.

## 7.2 Informant 2

Informanten er en kvinne som jobbet som prosjektleder for høyskoleprosjektet hos Westerdals. Hun blir motivert av mestring, nye oppgaver og være en del av å bygge noe nytt. Kandidaten er vant til endring og har drevet med dette hele sitt yrkesliv. Hun er glad i endring og jobber mer enn gjerne med store endringsprosjekter. I spørsmålet om endring og utvikling er endring noe som må til for å kunne utvikle seg. Når det gjelder utfordringer under en endringsprosess mener informanten en stor utfordring er å inkludere alle og få de ansatte til å føle seg nok motivert, for å unngå tilbakefall.

Når vi nevner fordeler og ulemper ved endringen, mener kandidaten fordelene ikke bare var en fordel for Westerdals. Endringen var helt nødvendig ettersom skolen ble tvunget til å enten bli en fagskole eller høyskole. Fordelen ved å velge høyskole var at Westerdals kunne drive bachelorstudium og derfor bli tatt mer seriøst, i tillegg til at studentene ville få en sikrere fremtid. Ulempen var mindre frihet for enkelte fagansatte, usikkerhet og frustrasjon.

I spørsmålet om hun har opplevd de ansatte som selvtilfredse under endringsprosessen, svarte informanten ja. Videre nevner hun at Westerdals var en suksess allerede før endringen, som gjorde at de ansatte hadde vanskeligheter med å se behovet for å bli en høyskole. De var fornøyd med sine stillinger og følte endringen gikk i mot deres pedagogikk. Ettersom pålegget om endring kom utenfra, var det ekstra vanskelig å få de ansatte til å se behovet for endring. Når vi spør informanten om hun har fremmet hvilke muligheter endringen vil gi, mener hun at dette er noe de har jobbet med gjennom hele prosessen. Informanten forteller videre at alle ansatte har blitt inkludert, og fått informasjon om hva endringen vil gjøre med Westerdals sin fremtid. Det ble bestemt tidlig i prosessen at alle ansatte skulle bli med videre.

Når det gjelder problemer under endringsprosessen, har hun fokusert på det positive men også tatt godt tak i problemer underveis. Hun har brukt mye tid på fagansatte og spesielt der det var lite formell kompetanse. Informanten har gjennom samtaler forberedt de ansatte på hva det innebar å være en høyskole og informert om skriftlighetskrav og det akademiske. Hun har vært bevisst på kommunikasjon med de ansatte både generelt og i utvikling av studieplanen.

I spørsmålet om feedback forteller informanten at de ikke har hatt noen egen systematikk rundt feedback men at den har kommet naturlig når de har pratet sammen under prosjektet. Feedback på personlig plan til hver enkelt ansatt var vanskelig ettersom de hadde mange fagansatte på seks ulike studium, hvor endringen foregikk samtidig. Kandidaten mener at denne måten å gjøre det på, gjorde at prosessen gikk fort, og det var vanskelig med personlig feedback til alle ansatte, men de som gjorde en ekstra god jobb fikk alltid høre det. I spørsmålet om endringsprosessen gikk som forventet mener informanten at endringen besto av mange utfordringer underveis. Starten av prosessen besto av usikkerhet og det var vanskelig å få med alle.

I tillegg mener hun det var vanskelig å opprettholde det faglige nivået man har blitt enig om i forhold til kontrakt med studenter og avtalen med NOKUT. Hun opplevde at ansatte kunne falle tilbake til gamle arbeidsvaner, som hun taklet ved å følge opp gjennom samtaler i plenum, grupper og programmer. Det ble gjort gjennom samtaler i plenum, mindre grupper og programmer. Som leder har hun iverksatt dristige tiltak ved å skylde på NOKUT for å få de ansatte til å forstå nødvendigheten. Hun har også gjort det klart for de ansatte at endringen var nødvendig for å overleve. Det ble tatt riktige beslutninger under prosessen, men planleggingen kunne vært mer skriftlig fra starten av.

Kandidaten mener deres visjon har vært med på å fremme endringsprosessen. Hun mener selv ledelsen har vært visjonær og strategisk rettet. Visjonen har gitt ansatte eierskap til prosessen og gjort at de ansatte føler seg som en del av endringen. I spørsmålet om visjonen har bidratt til motivasjon mener kandidaten at visjonen har vært et levende dokument og dermed bidratt til motivasjon. Visjonen har vært klar og tydelig, som var årsaken til forståelse og motivasjon. I spørsmålet om den har bidratt til koordinering mener kandidaten at den kun har vist vei og ikke koordinert. Koordinering er noe ledelsen har satt av tid til.

Utformingen av visjonen ble kjørt med en grad av involvering av de ansatte, men selve beslutningen falt hos ledelsen. Selve visjonen er i følge informanten en klar og gjennomførbar retningsgiver. Når det gjelder strategien mener hun de valgte en effektiv strategi ved å gjøre aktivitetsprosess på alle seks studiene samtidig. Utover det har de satt delmål, mål og tiltaksplaner.

I spørsmålet om ledelsen har styrket medarbeidernes kompetanse, kommer det frem at nye strukturer og arbeidsmåter var lite fastklart i starten av prosessen. Det var få som visste hva det innebar å være en høyskole. Det ble gjort lite skriftlig arbeid i starten av prosessen, så det fantes minimalt å forholde seg til. Videre ble det satt i gang mye arbeid for å endre ansattes arbeidsmåter. Kandidaten satte seg selv ned med usikre ansatte for å gå igjennom forelesningen. Hun sendte også ansatte på pedagogikk-kurs. I tillegg iverksatte hun programmet ”fagdager” som ble gjennomført to ganger i semesteret. Her ble alle samlet for å diskuterte eller lytte til eksterne foredragsholdere. På denne måten fikk ledelsen endret de ansattes arbeidsmåter samt utviklet deres kompetanse. Utover det kjørte de kurs, workshops og videreutdanning for enkelte. Når vi spør informanten om Westerdals har investert nok i opplæring av nye ferdigheter og holdninger, mener hun det er umulig å investere nok.

I spørsmålet om problemer og uenigheter mener informantene dette har blitt løst på den beste måten. Hun mener ledelsen har vært tilgjengelig for ansatte og derfor løst problemer med åpen dialog i form av møter eller samtaler. I tillegg har de brukt HR og verneombud til hjelp for de ansatte. Utover det har hun prøvd å løse problemer ved å omorganisere, for å unngå mange ledertyper hvor alle vil være med å bestemme. Informantene mener prosessen har gått bra, selv om hun gjerne skulle hatt mer fastklart på forhånd. Da ville virksomheten vært mer forberedt på hva det innebar å bli en høyskole.

### 7.3 Informant 3

Informanten er en kvinne som jobber som lærer hos Westerdals skole. Hun motiveres av gode kolleger og utvikling. Informanten har et godt forhold til endring ettersom hun er gift med en utenriksstjenestemann og har derfor flyttet mye både innlands og utenlands. Når det gjelder spørsmålet om hva som er viktigst av endring og utvikling mener informanten man må ha rom for begge deler og at viktigheten avhenger av problemet. Utfordringer rundt endringsprosessen mener hun har vært usikkerhet rundt endringen. Det at en skal begynne med noe nytt kan være skummelt for mange og sinker ofte endringsprosjekter. Kommunikasjon er også en utfordring, da det kan være vanskelig å utgi riktig mengde med informasjon gjennom hele prosessen.

Kandidaten mener fordelene ved endringen er flere, blant annet kan Westerdals gi elevene mer ved å sikre deres fremtid på en bedre måte og skolen blir mer ordentlig utenfra. Dette vil være en fordel for studenter nå, men også studenter som har gått på Westerdals tidligere. Ulempene vil være energitap og usikkerhet. Informanten var selv komfortabel med tidligere arbeidsrutiner, så merket litt frustrasjon under prosjektet, men synes fortsatt det var en riktig avgjørelse.

I spørsmålet om hun har opplevd de ansatte som selvtilfredse under prosessen, mener informanten at de har taklet endringen fint, og Westerdals har arbeidet mot en høyskole uten at de selv har registrert det. Hun har derfor ikke opplevd de som særlig selvtilfreds. Ledelsen var flinke til å fremme muligheter rundt endringen. Her ble det lagt vekt på Westerdals konkurransefortrinn, og viktigheten av å bli tatt seriøst for å konkurrere mot andre høyskoler. Informanten mener Westerdals måtte gjennomføre endringen for å i det hele tatt overleve, og fremmet at det vil være med på å redde Westerdals ved å løfte skolen.

Når det gjelder problemer under endringsprosessen har informanten fokusert mye på det positive men også tatt tak i problemer underveis. Når det gjelder feedback mener informanten dette ligger i Westerdals kultur. Når noen gjør en god jobb, for de høre det, enten det gjelder endring eller ikke. Informanten legger til at ledelsen har vært opptatt av å gi støtte og ros under prosessen. I spørsmålet om endringsprosessen gikk som forventet mener informanten de største utfordringene var lover og regler som fulgte med det å bli en høyskole. Når det gjelder dristige tiltak mener hun det var dristig å fortelle at Westerdals vil dø ut uten endring.

I spørsmålet om visjon, mener informanten deres visjon har bidratt til gjennomførelse av prosessen på mange måter. De ansatte ønsker det beste for sine studenter og det å ”*skape et bedre produkt for studentene*” er selvfølgelig noe alle de ansatte ønsker i fremtiden. Hun sier visjonen har vært tydelig og bidratt til motivasjon da den har vært veivisende ved hverdagslige problemer. I opprettelse av visjonen ble alle inkludert og fikk komme med innspill til hvorfor Westerdals må bli høyskole. Videre mener informanten at visjonen er klar og konkret. Når det gjelder strategien gjør hun det klart at den ble satt opp for å gjennomføre prosessen effektivt. De søkte ikke om godkjenning for bachelorstudium for hver enkelt linje, men tok alle på en gang. I tillegg satte de seg små mål underveis for å kontrollere at de var i riktig retning.

Da vi spurte informanten om ledelsen har styrket medarbeidernes kompetanse under prosessen, mener hun at dette har blitt gjennomført der det har vært nødvendig. De var fortsatt opptatt av å drive Westerdals så likt som mulig. I spørsmål om manglende kompetanse forteller hun at ledelsen har gjennomført ulike tiltak for å bedre kompetansen hos Westerdals. Noen ansatte ble sendt på pedagogikk kurs mens andre fikk tilbud om videreutdanning. Utover det fikk ansatte beskrivelser av nye arbeidsrutiner. Økonomisk sett mener kandidaten Westerdals kunne investert mer i opplæring av nye ferdigheter og holdninger.

Avslutningsvis mener informanten at ingen ting kunne blitt gjort annerledes. Hun mener det har vært en organisk prosess som startet innenfra. Hun mener Westerdals jobbet mot en høyskole uten å vite det selv, før de plutselig våknet opp og fant ut at de minnet om en høyskole.

## 7.4 Informant 4

Informanten er en mann i 40 årene, og er ansatt hos Westerdals. Han motiveres av å lykkes med ting, sette mål og nå de målene som er satt. Vedkommende har et godt forhold til endring og har spesialisering innenfor endringsledelse. I spørsmål om endring og utvikling mener han at hvis man ikke endrer seg, utvikler man seg ikke. utfordringer ved en endring er å hele tiden være bevist og opptatt av kontinuerlig kommunikasjon både internt og eksternt.

Informanten tror de fleste medarbeiderne hos Westerdals var selvtilfredse i starten av prosessen men at dette ble bedre etter hvert. Det kommer jo så klart noe motstand med endring, spesielt når skolen allerede gjør det så bra. I spørsmålet om hvilke muligheter endring vil gi, forteller informanten at han la vekt på å få et bedre og tyngre omdømme både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig som de skulle beholde det unike og særegne de har. Fokuset har derfor vært på det positive og å gi nok informasjon og kommunikasjon ved eventuelle problemer. Når det gjelder feedback og måten denne har blitt gjort på mener informanten dette er et klassisk område en alltid kan bli bedre på. Ellers synes han endringsprosessen gikk forbausende bra, i forhold til at mange trodde det ikke ville gå så bra. De fleste utfordringer gikk på det sterke kreative miljøet og den uformelle makten den kulturen har.

Det ble brukt noen dristige tiltak underveis. Det ble ikke sakt noe som ikke var sant, men folk oppfattet nok at ikke alle hadde jobb om vi ikke endret oss. Nå var denne endringen mer omstrukturering enn nedbemanning, men en endring måtte til for at vi skulle klare oss i mot konkurrerende bedrifter. Endringen fra 6A skole til høyskole var viktig for å bli en internasjonal anerkjent høyskole.

I spørsmålet om visjonen ”*skape et bedre produkt for studentene*” kommet det frem at den har vært ekstremt viktig og gir et bilde av hvor de skal og hvorfor de skal gjøre en endring. Visjonen har vært klar og tydelig og har blitt utviklet sammen med ansatte. Den har også bidratt til å koordinere under prosessen. På spørsmålet om hvilken strategi som har blitt brukt for å oppnå endringen svarer han at det er viktig at strategien også omfatter hvordan man skal oppnå visjonen sin. I denne endringen var for eksempel det å bygge et nytt hus en viktig faktor for at endringen gikk så bra, i tillegg til delmål.

I spørsmålet om endringen er fastklart med tanke på nye strukturer og arbeidsmåter svarer informanten nei, men vi kom vel i mål der. Når det gjelder tiltak for å endre ansattes arbeidsmåter sier informanten at flere ting ble gjort. De måtte foreta en kompetansekartlegging fordi kravene endres seg ved overgang til høyskole. Det ble satt i gang et omfattende kompetanseprogram. Der det oppstod problemer eller manglende kompetanse løste de det ved kurs og andre tiltak. Vurderingen ble innført i et akademisk system etter denne kompetansekartleggingen.

Opplæring av ansatte var en del av strategien da de skulle heve kompetansen. Videre svarer han nei på om det har blitt investert nok i opplæring av nye ferdigheter og holdninger. Han sier man nesen aldri kan si at det har blitt investert nok i sånt. Dette område sviktes det ofte på.

I spørsmålet om han har opplevd de andre ledere som negative til endringen svarer kandidaten: ”*Jada, det er klart at alle har jo ikke vært super begeistret hele tiden*”. Videre forteller han at mye av kritikken fra mellomledere forsvant underveis, da man så at søkingen fra studenter økte og vi fikk mer omtale i media. I tillegg hjalp det å vise til delmål underveis, da dette ga motivasjon.

Avslutningsvis har han brukt kommunikasjon og dialog der det har vært problemer eller uenigheter rundt prosjektet. Om han skulle gjort noe annerledes så er det nettopp det, å kommunisere og informere nok i starten av prosessen. Han er sikker på at han i større grad skal stole på egen vurderinger neste gang. Videre tilføyer han at han har god kjennskap til Kotter’s åtte trinn for vellykket endring og hadde denne i baktanke da han tok fatt på endringen.



## 7.5 Informant 5

Informanten er en dame i 40 årene og ble ansatt for endringsprosjektet. Hun motiveres av utvikling, nyskapning, godt arbeidsmiljø og resultater. Det hun ser på som største utfordring under en endringsprosess er det å beholde fleksibiliteten i organisasjonen. Hun mener dette er en forutsetning for en god endringsprosess. Videre ser informanten ingen ulemper ved endring bortsett fra at det skaper turbulens hvis man ikke kan kontrollere prosessen.

Når det gjelder selvtilfredshet under endringsprosessen mener informanten at de fleste var det i starten av prosessen, ettersom de ikke forstod behovet for endringen. Det var lite forståelse av behovet for mer formalia og strammere struktur da de allerede var en suksess. I følge kandidaten var det ledelsens fokus på skolen omdømme og mulighetene for å bli en større og mer attraktiv virksomhet som motiverte de ansatte. Dette var noe ledelsen tok opp tidlig i prosessen, for å motivere med de ansatte. I tillegg gikk ledelsen tidlig ut å klargjorde at ingen ville miste jobben, som beroliget og motiverte ansatte.

I spørsmålet om det har blitt tatt tak i problemer underveis i prosessen eller om hun har fokusert mer på det positive, svarer hun at hun har prøvd å gjøre begge deler. Det å inspirere, motivere og å se målet langt frem er viktig, men også løse problemer.

I spørsmålet om utfordringer og måten de ble taklet på, forteller kandidaten at hun taklet det ved å gi service. Hun satt i timevis med faglærer på hvert enkelt studieprogram, for å gå igjennom og forklarte bakgrunnen for endringen. Når det gjelder dristige tiltak under endringsprosessen forteller hun at dette har forekommet. Hun har ikke gjort det selv. Når det gjelder om noe kunne vært gjort annerledes svarer hun ja med en gang. Hun har troen på informering og medvirkning. Videre legger hun vekt på at det var en periode i startfasen der dette ikke ble gjort. Hun mente selv at hun kunne vært bedre på å informere om hva det innebar å være en høyskole og hvordan en høyskole fungerer.

I forhold til visjon og hvordan den har påvirket gjennomførelsen av prosessen, nevnte informanten at visjonen passet godt til det skolen står for. Dette fordi de er en skole som brenner for det de gjør og har stort fokus på studenter. Videre nevner kandidaten at visjonen har bidratt til motivasjon hos de ansatte. Uten en visjon tror informanten prosessen ville tatt lenger tid, ettersom de ansatte ville hatt vanskeligheter med å se for seg fremtiden og bakgrunnen for endringen.

Visjonen har vært klar og tydelig og de ansatte har blitt inkludert i utformingen, men ledelsen tok en endelig avgjørelse. De ønsket ikke bruke for mye tid og ressurser. Kandidaten mener selv at det er viktig å inkludere, så de ansatte ser hvilket ønsket fremtid virksomheten har og hva vi jobber mot.

I spørsmålet om visjonen viser ønsket fremtid, starter kandidaten med å fortelle at virksomheten var tvunget til å gjøre en endring og det var derfor ekstra viktig med en visjon som var gjennomførbar. Ledelsen ønsket å bruke en visjon som var riktig i forhold til Westerdals verdier og kultur. Når det gjelder strategi, svarer hun at de ble en flatere struktur ettersom det var mer i tråd med å drive høyskole.

Det kommer frem at endringen ikke var fastklart med tanke på nye strukturer og arbeidsmåter i starten av prosessen. Ledelsen kunne vært flinkere til å informere om hva de innebar å være en høyskole med tanke på strukturer og arbeidsmåter. Videre mener hun ledelsen har iverksatt tiltak for å endre ansattes arbeidsmåter, men har vært opptatt av å beholde deres kultur. Målet har derfor vært å være en høyskole etter deres premisser og heller fokusere på innovasjon. For å styrke de ansattes kompetanse har det vært brukt kursing, men hun mener det kunne vært investert mer på opplæring av nye ferdigheter og holdninger. Når det gjelder motstand blant ledere, mener kandidaten at dette ikke har vært tilfelle. Ved diskusjoner og uenigheter har dette blitt løst via kommunikasjon og prating rundt problemene.

Avslutningsvis nevner hun at det har vært en veldig organisk prosess som startet innenfra siden de ønsket å levere bedre undervisning. De så at de begynte å minne mer om en høyskole og valgte derfor å gå over i prosessen for å bli en.

## 8.0 DEL 4 ANALYSE

I denne delen av oppgaven vil empirien som er funnet, bli sett i sammenheng med teori. Vi har her tatt alle trinnene i Kotter sin modell og sett teorien i lyset av empirien. Videre vil vi se om det er sammenheng mellom teori og empiri for å se om Westerdals har brukt Kotters virkemidler gjennom endringsprosess.

### 8.1 Etablering av en følelse av nødvendighet

Som nevnt tidligere er en opplevelse av nødvendighet viktig for å få til samarbeid eller ønsket interesse for endringen. Uten den er det vanskelig å sette sammen team med tilstrekkelig innflytelse og troverdighet til å styre innsatsen. Mange virksomheter sliter med å gjennomføre endring, og en viktig årsak er tilfredshet. Hvis de ansatte er tilfredse, vil det bli vanskeligere å gjennomføre endring. I følge Kotter finnes det flere måter å redusere tilfredshet på, blant annet ved å gjennomføre dristige tiltak eller at ledere gjør uttrykk for bekymringer eller nødvendighet.

Teorien forteller det er lurt å snakke med de ansatte om hvorfor endringen er nødvendig, og hva det vil gjøre med bedriften og de ansattes fremtid. Ved å gjennomføre slike handlinger, vil de ansatte føle behov for nødvendighet og lederne vil unngå ansatte som er selvtilfredse. Som nevnt tidligere kan det i tillegg være lurt å skape problemer for å tiltrekke de ansattes oppmerksomhet. Dette ved å sammenligne virksomheten med konkurrenter eller fokusere på potensielle muligheter. Erfarne ledere skaper kriser fremfor å vente på at noe skjer (Kotter 1999, 52).

Under intervjuene nevnte informantene at det ble gjort klart og tydelig hva endringen ville gjøre for virksomheten og de ansatte fremfor det de er og har i dag. I følge informantene ble det sagt at endringsprosessen ville styrke skolens omdømme og muligheter for å utvikle seg til en større og mer attraktiv virksomhet. Endringen vil i følge flere av kandidatene gjøre Westerdals mer seriøs. Det ble også gjort tydelig at endringen var helt nødvendig for å kunne måle seg med konkurrerende institusjoner og ikke dø ut. På den måten ville endringen også sikre de ansattes fremtid.

Det kom også frem at ledelsen gikk tidlig ut å klargjorde at ingen ville miste jobben under endringsprosessen. Alle ansatte skulle bli tatt med videre selv de med lite videreutdanning. En slik uttalelse har nok vært med på å bedre de ansattes vilje til endring. I intervjuet kom det i tillegg frem at ledelsen fikk de ansatte til å forstå alvoret bak endringsprosessen, det at de kunne dø ut, men også nødvendigheten for å kunne konkurrere mot andre institusjoner ved å bli sett på som en mer seriøs skole. I følge informantene gjorde det at de ansatte følte endringen var nødvendig både på individuelt nivå, men også for virksomheten. De ansatte følte endringen var nødvendig for å kunne beholde sine stillinger på lang sikt.

I dette tilfellet gjorde dristige tiltak fra ledelsen side at tilfredsheten hos de ansatte ble redusert. Det at Westerdals vil dø ut uten endring, gjorde at de ansatte handlet for å endre situasjonen. De ble motivert og ønsket sterkt en endring både for sin egen del, men også for virksomheten.

Det er tydelig at tiltak kan redusere tilfredshet og skape motivasjon og samarbeid om endring. I følge Kotter er det flere som hopper over trinn en og tar det senere i prosessen, som kan føre til problemer som mangel på et godt lederteam. Vi kunne se at Westerdals tok trinn en i starten og gjorde derfor det riktige.

Teorien sier også at det er viktig å bruke tid på fasene gjennom prosessen, for å være sikker på at en får med seg alle fra starten av. Under intervjuet nevner flere av informantene at prosessen gikk veldig fort fra de bestemte seg for endring til endringen var gjennomført. Her kunne de brukt mer tid, spesielt i starten av prosessen.

## 8.2 Opprettelse av et styrende team

I følge teorien er det viktig å opprette en god alliansegruppe i forkant av en endringsprosess. Uten noen form for styrende team er det vanskelig å gjennomføre store endringer. Å utvikle ny visjon, kommunisere den til hele organisasjonen, eliminere alle hindringer, generere kortsiktige gevinster og lede et endringsprosjektet, er i følge Kotter vanskelig for en person å takle.

Ved sammensetningen av team er det viktig å anskaffe riktige personlighetstyper for å skape tillit og et felles mål. For å anskaffe tillit er det viktig å unngå ”ego”, ”slanger” og ”motstridene spillere” da de vil redusere tillitten og risikere å ødelegge teamet. Kotter mener også det er viktig med gode ledere for at teamet skal fremme endringsprosessen. Har man ikke gode ledere kan man for eksempel hente folk med lederskap utenfra (Kotter 1990, 80).

I dette tilfellet er teamet under endringsprosjektet hos Westerdals en av årsakene til vellykket endring. Informantene forteller at lederne som først skulle gjennomføre endringsprosessen ikke var egnet til det. Det ble forklart som ”*flere kokker gir mer søl*”. Alle var ledertyper og hadde for mye meninger, som gjorde det vanskelig å starte en endring. For å løse dette problemet gikk de ut med headhuntere og ansatte eksternt. Dette for å få riktige og kompetente personer til lederteamet. Det kom frem at Westerdals rekrutterte eksternt for å få relevant kompetanse om både endringsledelse og fagskoleutdanning.

Etter etablering av det nye teamet, begynte endringsprosessen å ta form. Informantene forteller at teamet da bestod av et godt lederskap med kunnskap om endring og om selve endringen fra 6A skole til høyskole. På grunnlag av dette, klarte Westerdals å unngå personer som ”slanger”, ”egotyper” og ”motstrebende spillere”.

I dette tilfellet har opprettelsen av et styrende team hvor de fant gode ledere utenfra, gjort at teamet ble et sterkt og godt team som besto av tillit og et felles mål. Det at Westerdals klarte å unngå dårlig personlighetstyper, gjorde at teamet var til fordel for endringsprosessen, ved at det fremmet og holdt kontroll på prosessen. I tillegg skapte den trygghet, da ansatte hadde et sted å gå til i perioder med usikkerhet og frustrasjon.

### **8.3 Utvikle en visjon og strategi**

Teorien forteller at hensikten ved en visjon er å danne seg et bilde av en ønsket fremtid. Det er også viktig med en god strategi for å hele tiden vite at de ansatte er med gjennom prosessen, som vil fremme endringen. Visjonen vil danne retning for endringen, motivere og koordinere ansatte under endringsprosessen (Kotter 1999, 85). Utviklingen av en visjon oppstår gjerne ved en ide eller drømmer. Videre blir den diskutert i det styrende teamet og det burde være åpent for nye innspill. Sluttproduktet vil da bli virksomhetens kurs videre.

I intervjuet kom det tydelig frem at visjonen var til god hjelp i endringsprosessen og flere av kandidatene mener den var med på å danne retning og motivere gjennom prosessen. I følge informantene var ideen bak visjonen allerede eksisterende, men kom først frem når loven bak 6A skolen ble endret. De måtte ta et valg mellom å bli høyskole eller fagskole. Ettersom det ligger i Westerdals natur å gjøre det beste for studentene, var det naturlig å endre seg til en høyskole. Dette ville skape et bedre produkt og resultat. Denne ideen skapte visjonen ”*skape et bedre produkt for studentene*” og var videre en god veiviser gjennom prosessen.

Kotter understreker at for at en visjon skal være til hjelp, må den blant annet være tenkelig, ønskelig, gjennomførbar og lettfattelig. Er den ikke det, vil visjonen være til lite nytte, og i verstefall skape frustrasjon og forvirring blant de ansatte. I følge informantene var visjonen enkel og lettfattelig. De mener også den var tenkelig og ønskelig, ettersom de ansatte hos Westerdals brenner for sin jobb. De ønsker å være en del av å fremme virksomheten, ved å skape et bedre produkt for studentene. I følge kandidatene utviklet de strategien i form av delmål for å lettere kunne motivere de ansatte gjennom prosessen. Ved delmål ville de ansatte se fremskritt og ha mer forståelse for hvor de står og hva de har igjen.

I dette tilfelle har utvikling av en tenkelig, ønskelig, gjennomførbar og lettfattelig visjon, samt inkludering av de ansatte, ført til en god forståelse av visjonen. Den har derfor bidratt til å koordinere og motivere i prosessen.

#### **8.4 Formidling av visjon og strategi**

I følge teorien er en viktig del av endringsprosessen å kommunisere visjonen til de ansatte. Styrken av kommunikasjonen kommer først til nytte når flertallet har samme forståelse av visjonens mål og retning. Har de ansatte en felles forståelse av ønsket fremtid, vil dette motivere og fremme de handlingene som skal til for å skape endring.

I følge Kotter finnes det visse nøkkelementer for en effektiv kommunikasjon av visjonen. Det er viktig å ikke undergrave problemer, men heller ta spørsmål på alvor. Videre er det viktig å bruke mange kanaler for å lettere kunne spre visjonen. I tillegg må visjonen være enkel, som sparer ledelsen for tid når de ønsker å kommunisere den. En tredje, men kanskje viktigst av dem alle, er å bruke toveiskommunikasjon. Den vil hjelpe de ansatte med å besvare spørsmål rundt endringsprosessen som igjen vil skape motivasjon og forståelse for endringen (Kotter 1999, 106). I følge informantene har de hele tiden blitt inkludert noe som viser godt tegn på toveiskommunikasjon. Ledelsen har tatt tak i problemer underveis og tatt de ansatte på alvor når de har følt frustrasjon eller forvirring. Det kommer også frem at ledelsen har kommunisert gjennom møter, samtaler og uformell kommunikasjon i gangene.



På den andre siden kommer det frem at ledelsen kunne vært bedre på kommunikasjon i starten av prosessen. De kunne hatt mer skriftlig for å klargjøre informasjon for de ansatte og tatt mer hensyn til den menneskelige siden av prosessen. En kan her stille seg kritisk til Kotters manglende håndtering av de menneskelige sidene av endringene, som kritikeren Peters Edward Sidorko tar opp i sin forskning. Utover det stoppet ikke dette prosessen, da ledelsen var fokusert og åpne for toveiskommunikasjon som etter hvert ga forståelse. Hadde ledelsen vært flinkere på kommunikasjon fra starten og tatt mer hensyn til de ansatte, ville kanskje forståelsen og motivasjonen vært til stede før, men det utgjorde ikke en stopper for prosessen.

I dette tilfellet har toveiskommunikasjon fra ledelsen bidratt til forståelse og motivasjon rundt endringsprosessen og de ansatte har opplevd mer eierskap rundt prosjektet. Videre har toveiskommunikasjonen gjort at de ansatte har fått en felles forståelse av mål og retning ettersom ledelsen har løst problemer og forvirring underveis.

## **8.5 Styrke medarbeidernes kompetanse**

Dette steget går på å styrke medarbeidernes kompetanse for å gi et bredt grunnlag med kunnskap. Som nevnt tidligere gjør man dette ved å fjerne flere hindringer for å iverksette endringen. Hindringene handler om mangel på kunnskap hos dem som skal utføre oppgaven, systemer og formelle strukturer i organisasjonen (Kotter 1999, 126).

Det er i følge Kotter viktig å fjerne hindringer som gjør det vanskelig for medarbeideren å handle i retning av den aksepterte visjonen. Ved å fjerne hindringene vil en unngå at ansatte mister tiltroen til hele prosjektet og går tilbake til gammel arbeidsmetode. I følge informantene kunne ledelsen vært bedre på å informere om nødvendige endringer tidligere i prosessen. De kunne vært mer effektive når det gjaldt å fjerne hindringer og forberede de ansatte på hva som måtte gjøres. Det kunne vært bedre planlegging og mer skriftlig når det kom til nye arbeidsoppgaver, systemer og formelle strukturer i organisasjonen. Informantene har selv opplevd at visse ansatte gikk tilbake til gamle arbeidsmetoder tidlig i prosessen, da de ikke visste annet. Ved bedre formidling tidlig i prosessen kunne dette vært unngått.

Teorien sier det er viktig å fjerne ansattes gamle arbeidsvaner for å få til en vellykket endring. I følge Kotter kan man gjøre det ved å gjennomføre god opplæring blant ansatte. Ofte er dette et stort problem, da læringen sjeldent inneholder sosiale ferdigheter eller holdninger som er nødvendig for at nye ordninger skal fungere. I tillegg er det viktig med kurs, men enda viktigere er det med oppfølging når jobben skal utføres.

I følge informantene ble det gjennomført god opplæring for å styrke de ansattes kompetanse. Dette ble gjort via pedagogikk-kurs, Coaching og videreutdanning for noen få. Det kom også frem at ledelsen gikk igjennom forelesningen og fulgte opp der ansatte var usikre i prosessen. I følge kandidatene inkluderte opplæringen sosiale ferdigheter og holdninger gjennom fagdager som ble iverksatt kun for endringsprosessen. Det ble hentet inn ekstern hjelp for å belyse hvordan en skal takle nye arbeidsvaner som for eksempel karaktersetting.

Som nevnt tidligere forteller Kotter at det er viktig å bruke nok ressurser på tiltak for å øke eller endre kunnskapen hos de ansatte. Ved problemer er det viktig å ta tak i problemer fremfor å overse de. Kotter mener den beste måten å håndtere problemer er gjennom ordentlig dialog mellom partene. I følge informantene kan en alltid bruke mer penger på opplæring. På den andre siden kom det også frem at i denne prosessen ble det satt av nok ressurser og tid, slik at ansatte var kvalifisert til å drive en høyskole. Dette kom frem via kompetansekartleggingen. Kandidatene la også frem at ledelsen har tatt godt tak i problemer underveis ved å ha en åpen dialog. Ved større problemer har de innkalt til møter for å klargjøre rutiner, arbeidsoppgaver og struktur med de ansatte.

I dette tilfelle har opplæring av ansatte i form av kurs, Coaching, videreutdanning og fagdager gjort at de ansatte har unngått hindringer og nye arbeidsoppgaver har gått fint. Selv om ledelsen skulle informert bedre om nye arbeidsoppgaver og struktur har de brukt riktige midler for å øke de ansattes kompetanse og derfor gjort det mulig for de ansatte å handle i retning av den nye visjonen. Samtaler med ansatte som ikke forstod seg på arbeidsoppgaver og ny struktur førte til bunns i problemene, og man fikk ledet de inn på den rette veien.

## 8.6 Opprettelse av kortsiktige gevinster

Kortsiktige gevinster vil som nevnt sørge for å motivere ansatte som trenger bevis for å ønske videre arbeid. I følge informantene har kortsiktige gevinster som delmål og feiring av disse vært en viktig motivasjonsfaktor gjennom endringsprosessen.

Teorien vektlegger også at en kortsiktig gevinst må være synlig, entydig og klart knyttet til endringsinitiativet slik at ansatte kan se resultatene og har samme tolkning slik at diskusjoner unngås (Kotter 1999, 150). I intervjuet kommer det frem at delmål har vært en del av strategien i endringsprosessen, som vil si at delmålene har vært synlige for alle og vært klart knyttet til endringsinitiativet.

Kotter mener kortsiktige gevinster som delmål holder ledelsen oppdaterte ved å gi bevis på at endringen er på riktig spor, og de ser fremdrift i prosessen. Teorien mener delmål er med på å hindre motstandere og bidra til økt drivkraft og energi i virksomheten. I følge Kotter burde en planlegge etablering av kortsiktige mål og gevinster for deretter å følge disse planene. I følge kandidatene har delmål vært årsaken til at enhver leder har hatt kontroll på prosessen. I tillegg har de hatt en viss anelse om hvor i prosessen de oppholdt seg og hvor langt de har hatt igjen.

Det kommer frem at ved hvert delmål har det blitt diskutert problemer og usikkerhet der det har vært nødvendig. Dette har gjort at de som har vært skeptiske til endringen har hatt mulighet til å spørre og få forklaring. I intervjuene finner vi at Westerdals har bevisst planlagt delmål som har ført til god og motiverende effekt på de ansatte. Videre kommer det frem at ansatte som stilte seg kritiske til endringen i starten av prosessen, ble mer positive da delmål var nådd og de så fremgang.

I dette tilfellet har delmål og planleggingen av disse gjort at endringsprosessen gikk mer effektivt som igjen skapte motivasjon blant de ansatte. Det at fremdriften ble synliggjort gjennom delmål og feiring av disse førte til mer forståelse for endring og mindre usikkerhet og frustrasjon. Hadde ikke ledelsen samlet de ansatte ved feiring av delmål, ville det vært mindre rom for dialog som kunne ført til flere motstandere.

## **8.7 Styrke resultater og produsere mer forandring**

Som nevnt ovenfor er det viktig å styrke resultatene som er oppnådd og produsere mer endring. Selv om man lykkes tidligere stadier i prosessen, må en ikke legge opp før jobben er gjort. Det er viktig å få den endrede praksisen implementert i kulturen, så man ikke ødelegger eller reduserer kraften virksomheten har for å drive endringen fremover. Fremdriften av endringsprosessen kan som sagt utebli av to grunner, som hovedsakelig har med bedriftskultur å gjøre, og den andre er direkte relatert til gjensidig avhengighet som er skapt av raske endringer i miljøet. Er det en økt gjensidig avhengighet vil det bli vanskelig å endre noen momenter, uten å endre alt.

For å klare å gjennomføre endringer, trenger man mange mennesker. Det kan være vanskelig å oppnå følelse av endringen i begynnelsen, ettersom stegene mot målet tar både tid og energi. Teorien forteller videre at i vellykkede prosesser går en ekstern veiledende aktør foran og bruker troverdighet gjennom kortsiktige gevinster underveis for å opprettholde systemets innebygde drivkraft.

I dette tilfelle har mange vært involvert ettersom ledelsen har fokusert på å inkludere ansatte og være åpne i prosessen. Informantene forteller at endringen gikk fort fra de bestemte seg for å bli en Høyskole, de ansatte fikk derfor en følelse av endring. I tillegg gjennomførte ledelsen kortsiktige gevinster ved å sette delmål og feire disse når målene var nådd.

I følge informantene var dette med på å motivere de ansatte gjennom prosessen. Det kommer også frem at ledelsen fikk tak i ansatte som stilte seg kritisk til endringen. Dette ble løst med samtaler hvor de fremmet hvilke muligheter det ville gi for virksomheten og hvor nødvendig det var.

## 8.8 Endring forankret i bedriftskulturen

I følge teorien refererer kultur til normer for atferd og felles verdier blant en mengde mennesker. I dette tilfelle snakker en om bedriftskultur. Kultur er viktig, da det påvirker atferden til de ansatte. Den er vanskelig å endre, og fordi den er usyngelig er den vanskelig å ta opp direkte.

I følge teorien er det sjeldent i endringsprosesser at kjernen i den gamle kulturen er forenlig med ny visjon, selv om kanskje noen normer er det. Det kan da bli en utfordring å presse på ny praksis på gamle arbeidsmetoder, og bryte ned de inkonsistente delene. Selv om gammel kultur og ny visjon henger sammen, vil det fortsatt være vanskelig å endre prosedyrer og arbeidsmetoder, men man har et bedre utgangspunkt, i følge Kotter.

I intervjuet kom det frem at selve endringsprosessen var en veldig organisk prosess som startet innenfra før de bestemte seg for selve endringen. De har hele tiden ønsket å levere bedre produkt, og da endringsprosessen ble satt i gang og den nye visjonen ” *skape et bedre produkt for studentene*” ble fremstilt, var kjernen i den gamle kulturen helt forenelig med den nye visjonen. Dette var bevisst fra ledelsen sin side. Ettersom Westerdals har en sterk kreativ kultur, var det viktig å bruke en visjon som var i samsvar med den gamle kulturen for å få med seg de ansatte.

Teorien gjør det klart at den største hindringen for endring er kultur. Det største steget i en endringsprosess blir dermed å endre normer og verdier. Kulturen endres kun når ansatte ser sammenheng mellom de nye tiltakene og forbedring. Dette tar tid, som er grunnen til at kulturell endring skjer i punkt åtte, og ikke punkt en. Det er fortsatt viktig å starte med holdnings og atferdsendringer tidlig i prosessen, ettersom endring av kultur tar tid. I følge Kotter er det i slutten av prosessen det meste blir forankret i kulturen.

I følge informantene kommer det tydelig frem at ledelsen skulle satt seg mer inn i hva det innebar å være en høyskole og hva slags holdnings og atferdsendringer dette krevde før de satte i gang prosessen. Det kom også frem at når prosessen først var igangsatt gikk ting effektivt og holdning og atferdsendringer ble tatt tak i. Informantene opplevde de ansatte som litt vanskelige ettersom Westerdals hadde en sterk kreativ kultur, og det var derfor vanskelig å iverksette nye regler og rutiner i starten. I følge informantene strebet endringen mot de ansattes pedagogikk i starten, men at dette løsnet når de ansatte så sammenhengen mellom endringen og forbedring.

I dette tilfellet gjorde foreneligheten mellom gammel kultur og ny visjon, samt forståelse for sammenhengen mellom endring og forbedring at de ansatte ble motivert. Dermed villig til å endre atferd i forhold til endringen.

## 8.0 Konklusjon

Vi vil her besvare problemstillingen hvor vi ser på hele prosessen i større perspektiv for deretter å besvare hvert enkelt forskningsspørsmål. Ved å gjennomføre litteraturgjennomgang, empiri, analyse samt inkludere kritikk for å stille oss kritisk til litteraturen, er det tydelig at endringsprosessen støtter opp mot Kotter sin teori og ikke kritikken.

### 8.1 Westerdals og gjennomføring av endring

Når en ser på empirien som er utført, stemmer mye av dette overens med teorien til John P. Kotter. Det er tydelig at de ansatte har fulgt trinnene og at rekkefølgen har vært svært lik. Dette har ført til en god ledelse av prosessen, og derfor unngått fallgruver.

Ledelsen har drevet en inkluderende prosess og vært tilstede for de ansatte underveis. Vi ser at toveiskommunikasjon og god oppfølging har gitt motivasjon og forståelse. I tillegg har ledelsen tatt tak i problemer og sørget for premissbaserte løsninger. Selv om Westerdals har gjennomført endringen på en god måte, kunne ledelsen satt seg mer inn i hva det innbar å være en høyskole. Videre kunne de brukt mer tid i starten av prosessen, for å trygge ansatte og unngå like mye frustrasjon og forvirring.

Ettersom det ble brukt riktige tiltak underveis, ble ikke gapet vi fant noen stopper for prosessen. Basert på Kotter sin teori kan vi konkludere med at Westerdals har gjennomført vellykket endring, selv med høyt tempo i starten.

### 8.1.2 Ledelsen og etablering av nødvendighet

Ledelsen brukte dristige tiltak ved å synliggjøre krise som fanget de ansattes oppmerksomhet og skapte en følelse av at noe måtte gjøres. Det ga både motivasjon og forståelse for selve endringen. De klargjorde også hva endringen ville gi av muligheter for fremtiden og hvordan det ville påvirke de ansatte. Vi kunne se at ledelsen hadde et altfor kjapt tempo i starten, og at dette skapte forvirring og frustrasjon i begynnelsen. Her kunne de brukt mer tid, men riktig tiltak gjorde at de fortsatt klarte å skape en følelse av nødvendighet. Dette fremmet prosessen gjennom motiverte og engasjerte ansatte.

### 8.1.2 Ledelsen bruk av visjon og strategi

Visjonen har vært enkel og lettfattelig og nådd ut til alle i organisasjonen, og har derfor vært til stor hjelp som både veiviser og et felles mål. Strategien har vært enkel og bruk av delmål har gjort endringsprosessen mer attraktiv blant de ansatte. Ledelsen bruk av toveiskommunikasjon har bidratt til forståelse og engasjement slik ledelsen ønsket, men også motivasjon og følelse av eierskap. Videre har den hindret forvirring og frustrasjon senere i prosessen, og har derfor bidratt til en vellykket endringsprosess.

### 8.1.3 Medarbeidernes kompetanse i møte med nye fremgangsmåter

God oppfølging og kompetansekartleggingen bidro til å avdekke mangler og opplæringsbehov slik at det ble iverksatt tiltak for å løse disse hindringene. Ved bruk av coaching, kursing, videreutdanning og fagdager har ledelsen styrket de ansattes kompetanse som har gitt motivasjon, trygghet og stabilitet rundt endringen. Det har gitt ansatte selvtillit og derfor mer engasjement. Ledelsen kunne fortsatt gitt mer informasjon og forberedt seg bedre i starten av prosessen. Men ved bruk av kompetansekartlegging og riktige tiltak, klarte de å styrke ansattes kompetanse i møte med nye fremgangsmåter på en riktig og fortrolig måte.



## 9.0 Litteraturliste

- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utg.Oslo: Universitetsforlaget
- Berg, Bruce. L. og Howard Lune. 2011. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* .8 utgave. Boston: Pearson.
- Bjerke, Rune 2015 *Hang du etter i 2014, kan du falle fra i 2015*, Nygard-Hansen, Hans-Petter. Lesedato 28.05.15:  
<http://hanspetter.info/2015/01/hang-du-etter-i-2014-kan-du-falle-fra-i-2015/>
- Brochs-Haukedal 2010, *Arbeids- og lederpsykologi, Oslo. Cappelen Akademisk forlag.*
- Dag I. Jacobsen, Jan Thorsvik, *Hvordan organisasjoner fungerer* 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, 2007
- Grenness, Tor. 2003. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt
- Kotter, John Paul. 1999. *I spidsen for forandringer*. København. Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Kotter, John Paul. 2012. *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kotterinternational, *8 step process*, 2015. lesedato 25.05.2015:

<http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Kotter, John Paul og Dan S. Cohen. 2002. *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Scholl Press.

Kristne Friskolers Forbund 2012. Lesedato 28.06.2015

[www.kff.no/Lover](http://www.kff.no/Lover)

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjue*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Moran, J. and Brightman, B. (2000), "Leading organisational change", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 2, pp. 66-74

Sidorko, Peter Edward 2008 "Transforming library and higher education support services: can change models help?", *Library Management*,  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01435120810869093>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Store Norske Leksikon på nett, lesedato: 22.05.2015 <https://snl.no/lederskap>

Store Norske Leksikon på nett, lesedato 22.05.2015 <https://snl.no/h%C3%B8yskole>

Thomas, Mark 2006. *Gurus on leadership*, London: Thorogood Publishing

Thagaard, Tove 2008 *En innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget, Oslo.

Tilo Pfeifer, Robert Schmitt, Thorsten Voigt, (2005) Pfeifer, Tilo. Schmitt, Tobert og Voigt, Thorstein 2005 "Managing change: quality-oriented design of strategic change processes", *The TQM Magazine*,  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780510603152>

## 10.0 Vedlegg 1- Intervjuguide

### Innledning:

Vi er to studenter som studerer tredje året på HR- og Personalledelse studiet på Markedshøyskolen i Oslo. I forbindelse med bacheloroppgaven har vi valgt å skrive om endringsledelse, da vi ser dette som meget interessant. Vi måtte derfor finne et tidligere endringsprosjekt, hvor vi kunne gå inn å se hvordan de har klart å gjennomføre prosessen. Vi har valgt Westerdals og skal se på hvordan de har klart å gjennomføre endringsprosjektet fra 6A skole til høyskole. I vår bacheloroppgave har vi valgt å benytte en teori, som er utformet av John P. Kotter, som er en modell med åtte punkter for vellykket endring. Våre spørsmål er blitt utformet med hensikt å besvare noen forskningsspørsmål baser på denne modellen.

Dine svar vil bli analysert av oss, og bli brukt for å kartlegge din mening om endringen som er gjennomført hos Westerdals. Dine svar vil mulig bli levert til sensor ved forespørsel. Du vil selvsagt bli anonymisert. Vi vil gjerne benytte lydopptak, om det er greit for kandidaten. Dette vil kun bli brukt av oss og slettet etter oppgaven er gjennomført. Tusen takk for at du tar deg tiden å hjelpe oss!

### Intervjuguide:

Om kandidaten :

Intern kandidatbenevnelse	
---------------------------	--

Kjønn:	
Alder:	
Yrke:	
Interesser:	
Hva motiverer deg?	

**Om kandidaten**

Hvilke forhold har du til endring	
Hva tror du er viktigst i dagens samfunn, endring eller utvikling?	
Hva ser du på som utfordringer under en endringsprosess?	
Ser du på deg selv som en optimist eller pessimist?	
Fordeler ved endringen?	
Ulemper ved endringen?	

**Hvordan har ledelsen etablert en opplevelse av at endring er nødvendig?**

Har du opplevd de ansatte som selvtilfredse under endringsprosessen, eventuelt hvordan eller hvorfor ikke?	
Hvordan har du fremmet for de ansatte hvilke muligheter endringen vil gi?	
Hvordan har du tatt tak i problemer under endringsprosessen? Eller har du fokusert mer på det positive?	
Hvordan har du som leder gitt feedback til kolleger og andre involverte og i hvilken grad?	
Gikk endringsprosessen som forventet eller møtte du på visse utfordringer? Hvordan taklet du dette?	
Har du som leder iverksatt dristige tiltak for å effektivisere endringen? Hvorfor? Eventuelt hvorfor ikke? ( <i>dristige tiltak kan være å "lure ansatte" for å få de til å</i>	

<i>føle at endring er veldig nødvendig)</i>	
Føler du noe kunne vært gjort annerledes under denne delen av endringsprosessen ( <i>Starten av prosessen</i> )	

### Har visjon og strategi bidratt til utvikling av endringsprosessen?

Hva er deres visjon i forhold til endringsprosessen, og hvordan har den påvirket gjennomførelsen av endringsprosessen?	
Har visjonen bidratt til motivasjon blant de ansatte og eventuelt hvordan?	
Har visjonen vært klar og tydelig og hvordan har du eventuelt opplevd dette? ( <i>eks: unngått diskusjoner med ansatte, firlgort unødvendige ressurser, ansatte ser behov for endring</i> )	
Har visjonen bidratt til å koordinere de ansatte under prosessen? Hvordan? Eller hvorfor ikke? ( <i>alle vet hva de skal gjøre</i> )	
På hvilken måte har du inkludert dine ansatte i utformingen av visjonen?	
På hvilken måte viser visjonen ønsket fremtid? ( <i>er den ønskelig, tenkelig, gjennomførbar, detaljert, fleksibel eller lettfattelig</i> )	
Hvilken strategi har dere brukt for å oppnå endringen, og føler du den har vært med på å fremme endringsprosessen? Eventuelt hvordan eller hvorfor ikke?	

**Hvordan har ledelsen styrket medarbeidernes kompetanse under prosessen**

Føler du som leder at endringen er fastklart med tanke på nye strukturer og arbeidsmåter, hvorfor?	
Har du som arbeidsgiver satt i gang tiltak for å endre ansattes arbeidsmåter, eventuelt hvordan?	
Hvordan har du som leder løst problemet ved manglende kompetanse?	
Hva slags opplæring har ansatte eller nyansatte fått i forbindelse med endringsprosessen.	
Føler du Westerdals har investert nok i oppøring av nye ferdigheter og holdninger i forbindelse med endringsprosessen, eventuelt hvorfor eller hvorfor ikke?	
Har du opplevd andre ledere som negative til endringen/prosessen ifra fagskole til høyskole? Hvordan har de fremmet dette?	
Ved problemer /uenigheter rundt prosjektet, hva har du/dere gjort for å løse dette ( samtaler, mail eller telefon).	

**Annet**

Om du skulle starte endringsprosessen på nytt, er det noe du ville gjort annerledes?	
Er det noe mer du vil tilføye som du føler du ikke har fått frem?	

980393  
984057