



Forsikringsakademiet som konsulenthus

Aalborg Universitet

Vejleder: Niels Vestergaard Olsen

HD(O) Hovedopgave 8.semester 2016

Hold nr. HDO-16 (Rungsted)

Afleveringsdato maj 2016

Af Yasin Turan og Thomas Romer Nielsen

Resume

Den 1. maj 2015 foretog Forsikringsakademiet A/S en organisationsændring med det formål, at styrke et nyt strategisk tiltag omhandlende salg af selskabets interne uddannelser. Formålet med organisationsændringen var, at sikre en organisation, som både kan drive Forsikringsakademiet som hele branchens skole, samt sælge, udvikle og levere selskabets interne uddannelse som individuelle konsulentydelse. I den forbindelse har flere medarbejdergrupper udtrykt frustration over håndteringen af forandringsprocessen, samt det organisatoriske design, som er besluttet af Forsikringsakademiets ledelse. Formålet med opgaven er derfor, at identificere problemstillinger med udgangspunkt i de berørte medarbejders oplevelser, samt finde årsager og forklaringer på disse ved hjælp af projektets hovedteorier. Dette med henblik på at undersøge, hvordan det strategiske tiltag med at tilbyde konsulentydelse, kan blive en succes for Forsikringsakademiet.

Projektets teorier tager udgangspunkt i organisationsdesign, forandringsledelse, motivation samt læring. Som de to væsentligste teoretikere anvender vi Jay Galbraith til at analysere organisationsdesignet og Kotter til at analysere selve forandringsprocessen.

Projektets metode handler om at finde GAPs (forbedringsmuligheder) og årsager i det organisatoriske design samt forandringsprocessen. Vi vil ved hjælp af en kvantitativ- og en kvalitativ undersøgelse udpege uhensigtsmæssigheder og årsager, der kan hjælpe Forsikringsakademiet med at styrke og justere implementeringen af de allerede igangsatte forandringstiltag. Dette med henblik på, at Forsikringsakademiet kan nå sine strategiske mål. De nævnte undersøgelser består af en spørgeskemaundersøgelse samt en række interviews.

På baggrund af vores undersøgelser kan vi konkludere, at der er flere mangler og justeringsmuligheder inden for organisationsdesignet. Derudover viser den, at der grundlæggende ikke har været centrale overvejelser omkring selve forandringsprocessen, hvilket har haft betydning for implementeringens tidshorisont og værdiskabelse, samt udfordringer blandt medarbejderne imod gennemførelse af forandringstiltagene, hvilket har også haft betydning for jobtilfredsheden.

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Kort om Forsikringsakademiet	3
Forandring pr. 1. maj 2015	3
Problembeskrivelse	4
Problemformulering	5
Begrebsafklaring	5
Afgrænsning	6
Teorivalg	7
Præsentation af teorierne	9
Kotters 8 trins teori	9
Galbraith Organisationsdesign	10
Knud Illeris - læring	11
Herzbergs 2-faktor teori	13
Metodevalg	14
Videnskabsteori	15
Metode og design	15
Opgavens struktur	16
Data/empiri	16
Primær empiri	16
Undersøgelsesdesign	17
Kvantitativ empiri	18
Spørgeskemaernes design	19
Kvalitative empiri	19
Fokusgruppeinterview	19
Sekundær empiri	20
Forforståelse/undersøgelse i egen organisation	20
Interviewenes afholdelse og planlægning	21
Validitet	21
Metodekritik	22
Analyse	23

Analyse af mål og formål	23
Diskussion	28
Delkonklusion af mål og formål	29
GAP-Analyse	30
Analyse organisationsdesign	30
Struktur	30
Diskussion	35
Delkonklusion af struktur	39
Processer	40
Diskussion	44
Delkonklusion af processer	46
Belønning / Motivation	46
Diskussion	50
Delkonklusion af motivation	53
Mennesker / Kompetencer	53
Diskussion	55
Delkonklusion af mennesker/kompetencer	58
Analyse af forandringsprocessen	59
Kotter, trin 1 - 4	59
Diskussion	62
Delkonklusion af Kotter 1-4	64
Kotter 5-8 Forandringernes gennemførelse	64
Diskussion	67
Delkonklusion af Kotter 5-8	70
Konklusion	70
Perspektivering	72

Indledning

Vi har valgt at skrive om emnet forandringsledelse. For mange virksomheder er forandringer store som små en del af hverdagen, når de skal tilpasse sig omverdenen, som løbende forandrer sig. For at forandringer implementeres med succes, kræver det at medarbejderne som er involverede i og berørte af forandringerne er motiverede og forandringsparate. Dette kan være en kompleks opgave for en virksomhed, da forandringer ofte påvirker medarbejderes hverdag socialt og fagligt og dermed deres jobtilfredshed. Det er derfor vigtigt, at virksomheder tager selv små forandringer seriøst og at de arbejder intensivt med forandringsprocesserne til målet er nået. Vi finder det derfor emnet interessant og oplagt at arbejde med i denne opgave.

Kort om Forsikringsakademiet

Forsikringsakademiet A/S er forsikringsbranchens uddannelsesinstitution og er ejet af ca. 130 forsikringsselskaber, pensionskasser, pengeinstitutter m.fl. Dette ejerforhold er specielt, idet ejerne også udgør Forsikringsakademiets kundegrundlag.

Forsikringsakademiet udvikler og udbyder kompetencegivende uddannelser, eksaminer, seminarer og kurser til stort set alle jobfunktioner i forsikringsbranchen. Ud over ovennævnte kerneforretning, har Forsikringsakademiet gennem tiden også hjulpet forsikringsselskaber med interne uddannelsesbehov. Disse kaldet konsulenttydelser er typisk intern uddannelse til enkelte selskaber, som ikke selv har ressourcer eller knowhow til at udvikle og gennemføre intern uddannelse for deres medarbejdere. Efterspørgslen efter konsulenttydelser har over de seneste år været stigende og har indtil 1. maj 2015 alene været betragtet som en bi-forretning for Forsikringsakademiet. Konsulenttydelser er alene blev solgt til kunder som aktivt selv har efterspurgt dem via Forsikringsakademiets KAM funktion.

Forandring pr. 1. maj 2015

Som i mange andre virksomheder i den finansielle branche, bliver der også i forsikringsbranchen færre medarbejdere i takt med at digitalisering, selvbetjening og automatisering er med til at effektivisere arbejdsprocesser og produkter. For

Forsikringsakademiet betyder det, at der i fremtiden vil være mindre efterspørgsel efter kompetencegivende uddannelse i takt med at der ansættes færre nye medarbejdere i branchen og dermed er der en forventning om at omsætningen for Forsikringsakademiet alt andet lige falde.

For at imødegå faldende omsætning har Forsikringsakademiet øget sit strategiske fokus på salg og særligt på salg af konsulentydelse, som der over en årrække har vist sig en øget efterspørgsel efter i branchen. Det betyder at Forsikringsakademiet begiver sig aktivt ind på et nyt marked hvor der er konkurrence fra andre konsulenthuse. For at det kan blive en succes for Forsikringsakademiet, skal de kunne levere en værdiskabende ydelse af høj kvalitet for kunderne, samtidig med at salget af konsulentydelse skal øges. For at sikre dette, har Forsikringsakademiet den 1. maj 2015 gennemført en organisationsændring for bl.a at holde fokus og støtte op om det nye strategiske forretningsområde. Dette har betydet en ny organisationsstruktur med nye jobfunktioner og arbejdsopgaver for flere medarbejdergrupper.

I den nye organisering er jobfunktionen som produktansvarlig udvidet med en konsulentrolle. Formålet med den ny konsulentrolle er at sikre salg, kvalitet og indhold på konsulentydelse. Dette salg har tidligere ligget i KAM-funktionen alene, som har haft den formelle relation til kunderne. For at frigive ressourcer til konsulentrollen er Produktansvars rollen begrænset til alene at omfatte fokus på kvalitet af uddannelser som ligger på Forsikringsakademiets taksonomi 5. Kvalitetsfokus på uddannelser som ligger på taksonomi 3 og 4 er flyttet til Superbrugerne som også underviser på niveau 3 og 4 modulerne.

Problembeskrivelse

Forandringsprocessen på Forsikringsakademiet blev igangsat for 10 måneder siden, men har umiddelbart ikke for alvor vist sine fordele og effekt mod det nye strategiske tiltag. De iværksatte forandringstiltag har på møder og i dagligdagen medført frustrerede medarbejdere, som tilkendegiver uklarhed omkring nye arbejdsopgaver, ressourcer, ansvarsfordeling og kvalitet, som følge af nye jobfunktioner, arbejdsopgaver samt organisationsstrukturen. Dette har betydet, at flere medarbejdere ikke har taget nye ansvarsområder 100% til sig og i stedet fokusere på det de hele tiden har gjort. Konsekvensen af dette er, at der er arbejdsområder som mister fokus

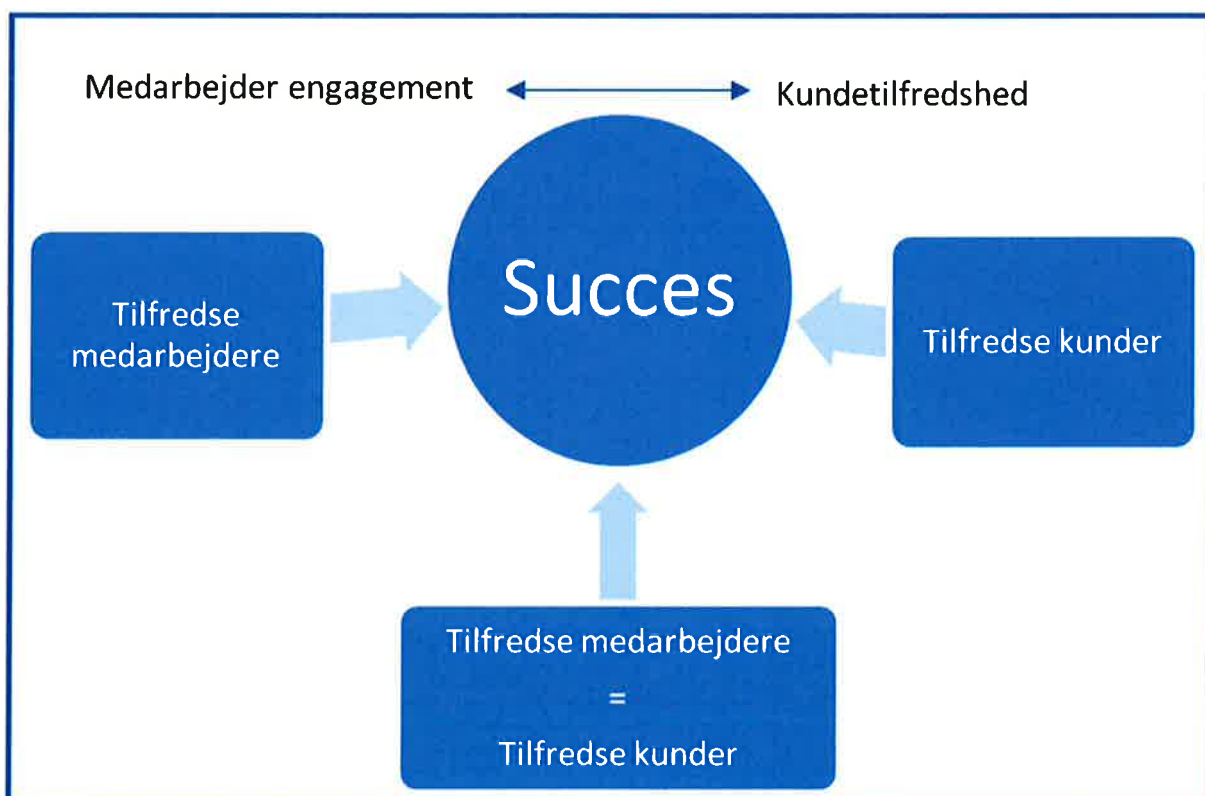
og dermed er der risiko for dalende kvalitet i de kompetencegivende uddannelser (kerneforretningen), samt at konsulentydelseerne ikke bliver det succesfulde forretningsområde, som er et krav hvis omsætningen på Forsikringsakademiet skal bevares.

Problemformulering

Hvordan bliver det strategiske tiltag "konsulentydelse" en succes for Forsikringsakademiet?

- *Hvad er formålet med organisationsændringen?*
- *Hvordan har medarbejderne oplevet forandringsprocessen?*
- *Hvor i forandringsprocessen, er der muligheder for at optimere?*

Begrebsafklaring



Figur 1. Egen tilvirkning

Hovedspørgsmålet indeholder et centralt begreb: Succes. Som det fremgår af figur 1, definerer vi succes som resultatet af tilfredse kunder og høj jobtilfredshed blandt medarbejderne. Kunderne er tilfredse når Forsikringsakademiet kan levere konsulentydelse til den aftalte tid, pris og kvalitet. For at kunne levere konsulentydelse i den efterspurgte kvalitet, kræver det klare mål, en tilpasset organisationsstruktur, effektive arbejdsprocesser, motiverede, engagerede og kompetente medarbejdere og deraf tilfredse medarbejdere.

Vi har derfor centraliseret vores undersøgelse om medarbejderne, og deres syn på forandringsprocessen, idet medarbejderne er en vigtig ressource og en forudsætning for virksomhedens drift og resultater. Har man som virksomhed tilfredse og samtidig motiverede medarbejdere, er det en gevinst for både medarbejdere og virksomheden. Det kan nemlig medvirke til høj produktivitet og kvalitet, høj jobtilfredshed, høj loyalitet og dermed en lav medarbejderomsætning.

Endvidere har vi valgt at lade kvaliteten af Forsikringsakademiets kerneydelse "moduluddannelserne" være en succesfaktor, idet disse er afgørende for Forsikringsakademiets eksistensberettigelse i branchen.

Afgrænsning

I vores besvarelse af vores problemformulering, har vi valgt at lægge vægt på organisationsdesign, forandringsledelse, motivation og læring, som vi ser som væsentlige områder, når forandringer skal gennemføres. Vi vil ikke arbejde med strategisk ledelse, ledelse generelt, kommunikation og virksomhedskultur.

Projektet vil koncentrere sig om de medarbejdergrupper på Forsikringsakademiet, som er mest berørt af de iværksatte forandringstiltag i forhold til salg, udvikling, kvalitet og drift af uddannelser og konsulentydelse og som har haft størst betydning i det daglige arbejde. Vi vil dermed ikke undersøge hvordan forandringstiltagene har påvirket de enkelte ledere, andre medarbejdere i organisationen eller kunderne. Vores undersøgelse kommer dermed til at omfatte superbrugere, konsulenter og Key account Managerens syn på forandringsprocessen.

Teorivalg

Vi har valgt fire teorier i vores projekt, som sammen skal hjælpe os med at besvare vores problemformulering. Teorierne er Galbraiths teori om organisationsdesign, Kotters teori om forandringsledelse, Herzbergs motivationsteori og Knud Illeris teori om læring.

Da forandringerne på Forsikringsakademiet tager afsæt i organisationsændringen pr. 1. maj 2015 og dermed et nyt organisationsdesign har vi valgt, at anvende Galbraiths organisations teori og hans Big 5-star Model til at belyse de sammenhænge der ifølge Galbraith skal være i organisationer for at opnå den ønskede adfærd målt op imod strategien. Teorien fokuserer på fem hovedområder: strategi, struktur, processer, belønning (motivation) og medarbejderne (kompetencer). Disse fem områder skal hænge tæt sammen for at få det optimale potentiale ud af organisationen. Det betyder, at enhver ændring i et af hovedområderne betyder at man bør tilpasse de øvrige områder til ændringen.

Grunden til at vi har valgt at anvende Galbraiths teori, er at det nye strategiske tiltag har medført justeringer i flere af teoriens hovedområder og vi har derfor en forventning om, at teorien kan hjælpe os med at finde uhensigtsmæssigheder eller opmærksomheder, som kan være medvirkende årsager til at organisationen ikke præsterer optimalt. Vi vil anvende teorien i vores empiriindsamling samt vores analyseafsnit, hvor vi forventer den vil få en væsentlig rolle i at kunne besvare vores problemformulering.

Vi har endvidere valgt at anvende Kotters 8 trin's teori til at belyse selve forandringsprocessen. Denne teori sætter fokus på hvorledes en god forandringsproces kan gennemføres samt de typiske farer, som opstår i forbindelse med forandringer i organisationer, som enten forlænger en forandringsproces eller forhindre succesfuld implementering af forandringer. Formålet med at bruge denne teori er at finde mulige årsager til frustrationen blandt de berørte medarbejdergrupper. Vi vil anvende teoriens 8 trin i vores design af empiriindsamling samt analyseafsnit, så vi i vores analyseafsnit kan finde mulige svar på hvor og hvorfor organisationsændringen ikke er gennemført uhindret.

Motivation er en vigtig del af succesfuld forandringsledelse. Derfor spiller Herzbergs 2-faktor motivationsteori en bred rolle i vores undersøgelse. Vi har valgt at anvende denne teori, idet den både vil kunne hjælpe os med at måle og finde årsager til faldende eller stigende jobtilfredshed i forhold til Forsikringsakademiets strategiske tiltag og deraf nye organisering jfr. Galbraith samt den fornødne motivation blandt medarbejderne i selve forandringsprocessen jfr. Kotter. Teorien supplerer dermed både Galbraiths design teori og Kotters 8 trins teori omkring forandringsledelse.

Den sidste teori vi har valgt at bruge er Illeris læringsteori. Denne har vi valgt fordi alle organisatoriske forandringer kræver en eller anden form for læring hos de medarbejdere som berøres af forandringerne. I vores projekt er læring en vigtig del af forandringerne, idet flere medarbejdergrupper har fået nye arbejdsopgaver, som kræver nye og udvidet kompetencer. Det er en forudsætning for forandringernes succes, dels at medarbejderne føler sig klædt på til de nye opgaver og dermed bliver motiveret af de nye arbejdsopgaver, men også at virksomheden har de kompetencer, som det kræves for at kunne nå sine strategiske mål. Illeris teori sætter fokus på hvad der skal til for at den nødvendige læring finder sted og er derfor relevant for projektets problemstillinger. Teorien kan hjælpe os med at få belyst hvilke læringsformer forandringerne kræver for at få den nye organisering optimeret, samt hvor og hvorfor der er eventuelle GAPs (forbedringsmuligheder).

Vi vil primært anvende Illeris læringsteori i vores analyse, hvor vi vil sammenholde den med vores empiri og analysere os frem til mulige årsager og forklaringer men samtidig også kunne hjælpe os med at finde svar på hvor forandringstiltag kan justeres i forhold til læring. Teorien vil vi derfor anvende i forhold til Galbraiths Big 5 Star teori, hvor de nødvendige kompetencer er et krav for en succesfuld organisationsdesign, samt i forhold til Kotters 8 trins teori, idet læring jfr. Kotter er en stor del af en succesfuld forandringsproces.

Præsentation af teorierne

Kotters 8 trins teori

John P. Kotter er forfatter og professor ved Harvard Business School og er kendt for sine teorier om forandringsledelse. Kotter bygger sin teori på, at forandringer kræver motivation, tålmodighed og vedholdenhed for at kunne gennemføre en succesfuld forandring i en organisation. Det er Kotters holdning at størstedelen af alle forandringer mislykkes, fordi virksomheden har taget for let på forandringsprocessen, har brugt for lidt tid på lederskab, eller har været for hurtige til at fejre implementeringen af forandringen. Kotters 8 trinsmodel beskriver en række trin som virksomheden skal arbejde målrettet med, for at forandringen bliver en succes.

Kotters 8 trin er inspireret af Lewins klassiske forandringsmodel og kan derfor opdeles i 3 faser med hvert deres formål - Optøning, Forandre og Fastfrys. Den første fase omhandler trin 1 - 4 i Kotters model. I denne fase handler det overordnet set om, at skabe motivation og forståelse hos de involverede medarbejdere og ledere. Den anden fase består af trin 5, 6 og 7, som handler om at gennemføre forandringen, fjerne forhindringer, at udvikle de rette kompetencer, at bevare motivationen og fejre de små succeser. I trin 8, som er den sidste fase, handler det om at holde fast til forandringen har skabt en ny virksomhedskultur.

Kotters 8 trin: 1. Skab en følelse af nødvendighed, 2. Opbyg en styrende koalition, 3. Fastlæg en vision, 4. Kommunikér visionen, 5. Fjern stenene på vejen, 6. Skab også kortsigtede gevinster, 7. Hold fast, 8. Forankre forandringen i organisationskulturen.

Kritik af Kotter's 8 trins teori

Kotters 8 trins teori er bredt anvendt og anerkendt pga. dennes overskuelige opbygning, men den har også mødt kritik i gennem tiden på dens overordnede udgangspunkt. Den fortæller hvad man som leder skal være fokuseret på og hvor det ofte går galt i en forandringsproces, men ikke hvordan man rent faktisk skal gøre det i praksis. Den skærer alle forandringer over en kam, og tager ikke stilling til i hvilke situationer, man som forandringsleder skal være særligt opmærksom. F.eks kan en virksomhed med en stærk virksomhedskultur kræve en egentlig kulturanalyse inden

teoriens første 4 trin, om opløsning af kulturen igangsættes. Derudover fokusere teorien på motivationselementer, som en væsentlig del af det at gennemføre forandringer, men den tager ikke stilling til præcis hvordan motivation hos den enkelte medarbejder skabes. Af denne årsag har vi valgt at supplere Kotter med Herzbergs motivationsteori.

Galbraith Organisationsdesign

Jay R. Galbraith (26 februar 1939 - April 8, 2014) var en amerikansk organisatorisk teoretiker, konsulent og professor ved International Institute for Management Development. Han var blev kendt for sit arbejde med strategi og organisation design og sin Big 5- star model. Big 5-star model blev udviklet af Gailbraith i perioden 1993 - 1995.

Som ovenfor anført omhandler Gailbraiths 5 star model fem grundelementer Strategi, struktur, processer, belønningssystemer (motivation) og medarbejderne, som tilsammen udgør organisationens potentiale mod virksomhedens mission og vision.

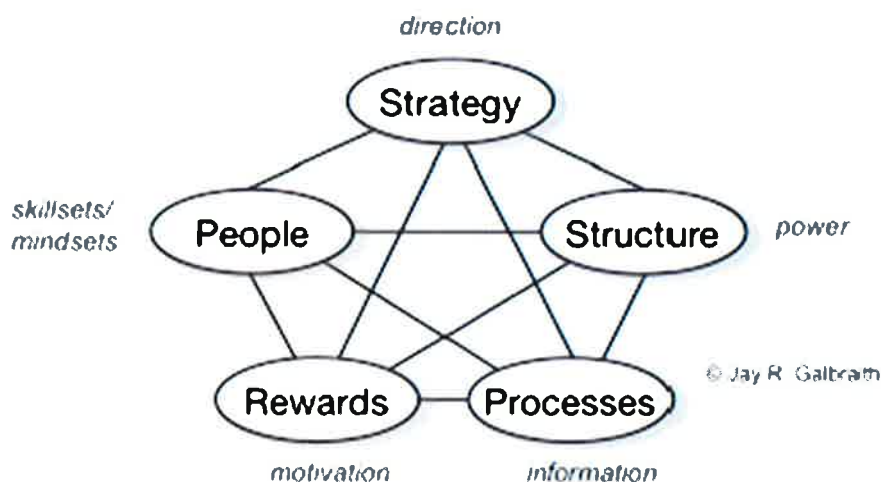


Figure 1 – The Star Model™

Figur 2 Kilde: <http://www.jaygalbraith.com>

En veldesignet organisation hjælper alle i organisationen til at udføre sit job effektivt og medfører den ønskede adfærd op imod strategien, hvorimod en dårligt designet organisation skaber frustrationer for både folk indenfor og uden for organisationer og leverer ikke de ønskede resultater.

Kritik af Galbraiths teori

Vi vil indsnævre vores kritik af Galbraiths Big five Star model til området "reward". Her beskæftiger Galbraith sig med motivation af medarbejdere. Som titlen på dette område antyder, har Galbraith et særligt fokus på den ydre motivation i form af belønning. Han har altså en antagelse om at belønning skaber adfærd. Denne adfærd kaldes også behaviorisme inden for adfærdpsykologien. Den blev grundlagt af John B. Watson og vi er alle vokset op med den i større eller mindre omfang og den ligger derfor dybt indgroet i os. Det er en læringsteori, som sammenkobler stimuli med adfærd dvs. hvis du gør - så får du. På den måde opnår man en ønsket adfærd. Galbraiths teori siger altså, at motivation kan styres separat og skal blot hænge sammen med stjernens øvrige grundelementer.

Flere motivationsteorier fokuserer i stedet på indre motivation, som har vist sig at have en mere holdbar motivationseffekt for den enkelte medarbejder. Her handler det om, at medarbejderne har arbejdsopgaver som er udfordrende og giver mening, at der er en tydelig retning i arbejdet, at der er frihed og ansvar. Der ligger altså også motivations elementer i stjernens øvrige grundelementer.

Ved vores undersøgelse af Forsikringsakademiets motivation i den nye organisering har vi valgt at anvende Herzbergs motivationsteori, som består af en blanding af indre og ydre motivationsfaktorer som efter vores mening vil give os en mere præcis billedet på respondenternes motivation mod visionen.

Knud Illeris - læring

Knud Illeris er en dansk professor og har været ansat på en række danske og udenlandske universiteter, hvor han har arbejdet med lærings- og kvalifikationsteorier. Derudover er han forfatter til en række bøger inden for læring og kompetenceudvikling. Overordnet handler hans teori om hvordan mennesket lærer samt hvordan læring finder sted.

Illeris Læringsdefinition:

"som enhver proces, der hos den levende organisme fører til varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring" (Illeris 2006:15)

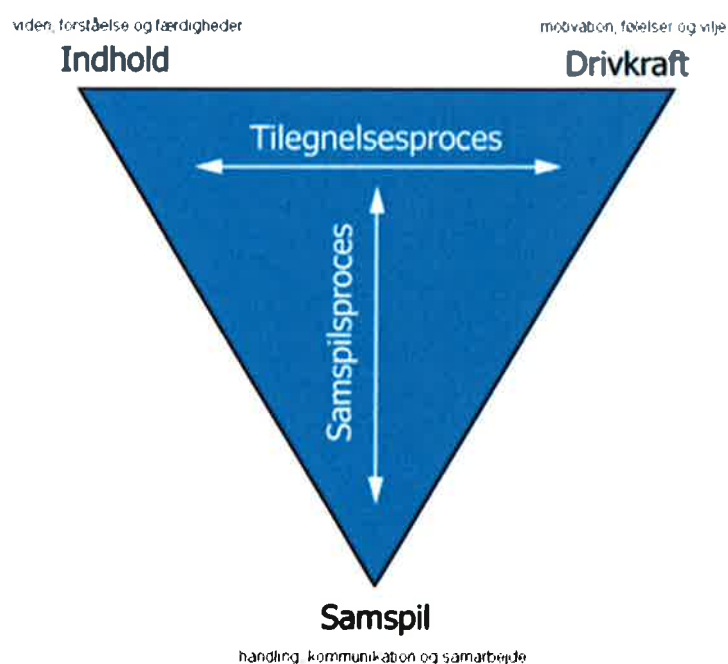
Illeris teori omhandler særligt to elementer, som vi vil fokusere på i vores projekt. Det første er de tre læringsdimensioner og det andet de fire læringsformer kumulativ-, assimilativ-, akkomodativ-, samt transformativ læring.

De tre grundlæggende læringsdimensioner:

- Den indholdsmæssige (kognitive og motoriske)
- Den psykodynamiske (følelses-, viljes- og motivationsmæssige)
- Den sociale (samspils- og samfundsmæssige)

Der findes en indre tilegnelsesproces, som opstår mellem det kognitive og det psykodynamiske, og en ydre tilegnelsesproces, som opstår mellem den lærende og omgivelserne. Derfor er der to retninger, som påvirker hinanden når det gælder om at lære.

Knud Illeris introducerer en læringstrekant, der viser de dimensioner, som han mener, indgår i læring.



Figur 3 Kilde: <http://go-undervisning.dk/?wiki=laering>

Via læringstrekanten er det således muligt at gennemskue hvornår en optimal læring kan finde sted, og det er når der er en god balance mellem de tre dimensioner.

De fire læringsformer

Med udgangspunkt i Jean Piaget har han udviklet en lærings typologi, der omfatter 4 læringsformer - kumulation, assimilation, akkommodation og transformation. De fire læringsformer kræver forskellige tilgange til læringsprocesserne, idet de bygger på hvorledes den lærendes kognitive mønstre og mentale skemaer er udviklet.

Kumulativ læring: opstår i situationer, hvor individet har brug for at lære noget, som ikke knytter sig til noget, man kender i forvejen.

Assimilativ læring: er tilføjende læring, og i dagligdagen er det denne læringsform, der praktiseres i stor stil.

Akkomodativ læring: er ændring eller omstrukturering af allerede fastlagte/etablerede mentale skemaer.

Transformativ læring: er omstrukturering af et større antal mentale skemaer på samme tid og som medfører en ændring i individets personlighed og adfærd.

Herzbergs 2-faktor teori

Arbejdspsykologen Frederik Herzberg foretog i slutningen en 1950'erne en undersøgelse af hvad der påvirkede tilfredshed og utilfredshed blandt ca. 200 revisorer og ingeniører i USA. Denne undersøgelse mandede ud i Herzbergs 2-faktor teori.

Han opdeler sin teori i to grupper af faktorer, som har indflydelse på den samlede jobtilfredshed.

Den ene gruppe af faktorer er dem som motiverer medarbejderne og gør dem tilfredse og den anden er de faktorer, som vedligeholder tilfredsheden og forhindrer medarbejderne i at blive utilfredse. Faktorerne som motiverer medarbejderne, er målrettet selve arbejdet og dets indhold, mens vedligeholdelsesfaktorerne handler om de forhold, som medarbejderne arbejder under. Se figur 4.

Motivations faktorer	Jobbets indhold, Præstationsmuligheder, Ansvar og indflydelse, Anerkendelse og ros, Personlige udviklingsmuligheder
Vedligeholdelsesfaktorer	Løn, Arbejds- og sociale forhold, Jobsikkerhed, Firmapolitikker, Supervision til at udføre arbejdet

Figur 4

Herzberg påpeger i sin teori, at vedligeholdelsesfaktorer ikke kan gøre medarbejdere tilfredse, men alene forhindre dem i, at blive utilfredse. Samtidig kan motivationsfaktorerne gøre medarbejdere tilfredse.

Flere sammenholder Herzbergs 2-faktor teori med Maslows behovsteori og sidestiller Maslows vækstbehov (selvrealiserings- og ego behovene) med Herzbergs motivationsfaktorer og de basale mangelbehov (fysiske, tryghed og sociale behov) med vedligeholdelsesfaktorerne (Sinding 2014 s. 201). På den måde skal vedligeholdelsesfaktorerne være til stede før motivationsfaktorerne kan på påvirkes.

Kritik af Herzbergs motivationsteori

Teorien er udarbejdet på baggrund af studier tilbage i 1959. Den har dermed nogle år bag sig og man kan derfor stille spørgsmålstejn ved om studierne vil nå frem til samme resultatet i dag. Herzbergs undersøgelser bygger på resultater af interview som søgte at fremkalde reaktioner/følelser i forbindelse med en række spørgsmål. Teorien er derfor blevet kritiseret for, at den efterfølgende analyse af svarene kan være fortolket med risiko for skævheder i analysen og dermed undersøgelsesernes gyldighed. Teorien kritiseres endvidere fordi teorien bygger på interview af revisorer og ingeniører og ikke f.eks. ufaglærte, som kan have en anden vægtning motivationsfaktorer. Endvidere tager Herzbergs teori ikke højde for Kulturelle forskelle (Sinding m.fl. 2014:203).

Metodevalg

Formålet med vores undersøgelse er at identificere GAPs i den forandringsproces som blev igangsat 1. maj 2015 og på den måde vise, hvor der er mulighed for at optimere organisationsdesignet og selve forandringsprocessen, så det strategiske tiltag bliver en succes for Forsikringsakademiet.

I dette afsnit vil vi gennemgå hvordan vi vil gennemføre vores undersøgelse samt de overvejelser, som vi har gjort os med henblik på at få besvaret vores problemstilling. Indledningsvis vil vi kort gennemgå vores videnskabsteoretiske valg, og dernæst vil vi gennemgå de metodiske overvejelser, som har været forbundet med de valg som vi har truffet. Dette med et ønske om at forklare, hvorfor vi træffer de valg som vi gør, og hvilke konsekvenser det får i vores undersøgelse (Darmer mfl. 2014: kap. 7).

Videnskabsteori

Vi har besluttet at knytte os op til det realistiske paradigme i vores undersøgelse. Det grundlæggende udgangspunkt ved det realistiske paradigme er, at den objektive virkelighed findes ude i den organisatoriske virkelighed (ontologi). Vores undersøgelse vil dermed være baseret på, at alt det som kan observeres, og som kan betragtes som værende uafhængigt uanset hvem undersøgeren/iagttageren måtte være. I dette paradigme er formålet med videnskab, at der konstant udvikles ny viden med udgangspunkt i den allerede kendte objektive virkelighed (Damer mfl. 2010:51).

Realismens epistemologi er kendetegnende ved en tro på at man kan have en objektiv tilgang til det som undersøges. Realismen vil typisk forsøge, at finde årsager og sammenhænge gennem afprøvning af empiriske udsagn eller hypoteser (Darmer m.fl. 2010:46). Metodologien inden for realismen handler om at levere bevismateriale. Dette gøres ud fra ontologien om, at virkeligheden er derude. Den skal bare findes, analyseres og vurderes (Darmer m.fl. 2010:51).

Metode og design

Vores helt overordnede mål med opgaven er, at vi med vores undersøgelse vil undersøge fænomener i genstandsfeltet, der kan hjælpe os med at besvare vores problemformulering. Derudover er vores formål at få afdækket virkeligheden dvs. medarbejdernes oplevelser omkring organisationsændringen, og hvilken betydning den har haft for de involverede medarbejdere og deres arbejde.

Vores metodologi vil bestå af en kombination af kvantitative- og kvalitative metoder for at finde GAPs, årsager og sammenhænge i vores genstandsfelt. Den kvantitative metode vil bestå af en spørgeskemaundersøgelse, hvor vi vil identificere fænomener i forhold til vores problemformulering. Derudover vil vores undersøgelse bestå af kvalitative metoder i form af interviews, der lægger vægt på at finde årsager og sammenhænge til de fænomener, som er identificeret i den kvantitative undersøgelse.

Opgavens struktur

Vores struktur i opgaven, er baseret på vores problemformulering samt vores videnskabsteoretiske udgangspunkt. Vi har opdelt vores analyse i to hovedafsnit. Det første hovedafsnit omhandler ledelsens perspektiv på forandringen og forandringsprocessen. Formålet med dette analyseafsnit er at få afklaret baggrund, mål og formål med organisationsændringen og de forandringstiltag som er igangsat. Her vil vi diskutere og sammenholde vores ledelsesempiri, og i vores konklusion fremhæve resultatet af denne del af analysen som i en delkonklusion vil kunne give os svar på problemformuleringens første underliggende spørgsmål.

Det andet analyseafsnit omhandler forandringen i et medarbejderperspektiv. I dette afsnit vil vi på baggrund af vores primære og sekundære empiri samt opgavens teorier identificere GAPs og finde årsager og sammenhænge. Vi har opdelt dette analyseafsnit i to underafsnit. Det første underafsnit vil sigte på forandringen i selve organisationsdesignet, mens det andet har til formål at få belyst selve forandringsprocessen. På den måde vil vi i vores delkonklusion af analysens andet afsnit kunne besvare problemformuleringens andet underliggende spørgsmål. I vores endelige konklusion vil vi sammenholde opgavens delkonklusioner, så vi kan besvare projektets problemformulering.

Data/empiri

Vores empiri i opgaven, består af både primær og sekundær empiri. Denne empiri vil vi bruge til at analysere og diskutere sammen med projektets teorier.

Primær empiri

Vores primære empiri består af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og en række kvalitative interviews med respondenterne. Den primære empiri har til formål, at skaffe os viden om organisationsændringens mål og formål, samt forandringernes betydning for medarbejdernes arbejde og motivation, samt forandringsprocessens effekt.

Respondenterne

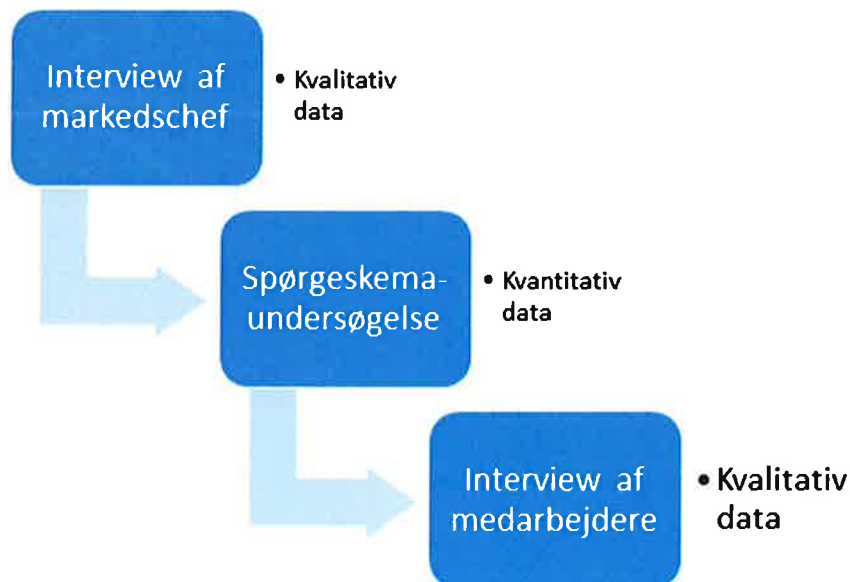
Som anført i vores afgrænsning, har vi valgt at koncentrere vores undersøgelse om tre medarbejdergrupper: superbruger, konsulenter og KAM-funktionen. Disse tre grupper er udvalgt som baggrund for vores primære empiri, fordi de alle er berørte af forandringstiltagene og har en væsentlig indflydelse på salg, udvikling og drift af konsulentydelse samtidig med, at de er centrale kræfter i forhold til Forsikringsakademiets primære forretningsområde moduluddannelserne. De vil på den måde kunne give os, et klart billede af oplevede GAPs i forandringsprocessen og de risici der er knyttet til forandringstiltagene. I undersøgelsen indgår endvidere Forsikringsakademiets Markedschef, som har haft en væsentlig ledelsesmæssig indflydelse på forandringstiltagene på Forsikringsakademiet. Han vil kunne bidrage med et ledelsesperspektiv på forandringsprocessen og de forandringstiltag som er igangsat. Derudover vil han kunne forklare baggrund, mål og formål med organisationsændringen og på den måde skabe overblik og give os mulighed for at inddrage et ledelsesperspektiv i vores analyse.

Vores primære empiri bliver dermed til på baggrund af samlet 10 respondenter, heraf er syv Superbrugere, en Konsulent, en Key account manager hvoraf ingen har ledelsesansvar over for medarbejdere, samt Markedschefen.

Undersøgellesdesign

I vores indledende undersøgelse har vi udvalgt den overordnede markedschef, som vil blive interviewet. Som anført ovenfor, vil dette interview kunne give os baggrunden samt de ledelsesmæssige overvejelser i forbindelse med organisationsændringen. Herefter vil vi foretage en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejder fra de berørte afdelinger. På baggrund spørgeskemaundersøgelsen vil vi være i stand til at kunne identificere fænomener som har betydning for vores analyse af vores problemfelt. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, vil herefter blive benyttet i vores interviews af medarbejderne.

Med udbyttet af vores interviews samt resultatet af vores spørgeskemaundersøgelse, kan vi analysere og diskutere fænomener, som har betydning for vores besvarelse af vores undersøgelse.



Figur 5 illustrerer vores undersøgelsesdesign.

Kvantitativ empiri

Vores kvantitative empiri består af en spørgeskemaundersøgelse blandt alle de berørte medarbejdere. Denne giver os en "her og nu" måling af effekten af forandringsprocessen og tiltagene set i forhold til medarbejderne og dennes betydning for jobtilfredsheden og arbejdsglæden. Besvarelserne giver os mulighed for at måle hvor forandringstiltagene har haft en positiv effekt samt hvor der er eventuelle GAPs i selve forandringsprocessen og det nye organisations design samlet set og i de enkelte respondentgrupper.

Fordelen ved at anvende spørgeskemaer i vores undersøgelse er, at vi med færrest muligt ressourcer vil kunne få et bredt billede af forandringsprocessen med svar fra alle respondenter i vores målgruppe og på den måde opnå en valid undersøgelse, som samtidig vil sikre en høj grad af objektivitet, da vi som undersøgere ikke har mulighed for at påvirke respondenternes svar.

Da det er en kvantitativ undersøgelse, tager den ikke højde for eventuelle forskelle i de enkelte respondenters fortolkning af spørgsmålene. Derudover giver spørgeskemaerne ikke respondenterne mulighed for at uddybe deres svar. For at sikre baggrunden for svarene, vil den manglende uddybning samt årsager til besvarelserne af spørgeskemaerne blive besvaret i de efterfølgende interviews med de udvalgte

respondenter, så vores samlede analyseresultat bliver så valid og retvisende som muligt.

Spørgeskemaernes design

Spørgeskemaerne tager udgangspunkt i projektets hovedteorier inden for forandringsproces, organisationsdesign samt jobtilfredshed. Vi har formuleret spørgsmålene positivt op i mod teoriernes elementer, så et svar "helt enig" eller "enig" har påvirket forandringsprocessen positivt og et "hverken eller", "uenig" eller "helt uenig" svar ikke har haft en gavnlige effekt på forandringerne. På den måde vil vi i vores analyse kunne måle fordelingen af positive og negative svar samlet set samt i de enkelte spørgsmålsgrupper og derved kunne udpege de GAP's, som måtte være inden for projektets genstandsfelt.

Kvalitative empiri

Formålet med den kvalitative empiri, er at få forklaringer og årsager på baggrund af de observerede GAP's i vores kvantitative spørgeskemaundersøgelse.

Projektets kvalitative empiri består af fire semistrukturerede interviews, heraf tre individuelle interviews samt et fokusgruppeinterview. De tre individuelle interviews afholdes med henholdsvis Markedschefen, Konsulenten og Key account manageren. Gruppeinterviewet afholdes med to af de i alt syv superbrugere. Vi har valgt at gennemføre de individuelle interviews med de ovennævnte tre respondenter, for at få de enkeltes svar på vores spørgsmål uden påvirkning af andre respondent afdelingers holdninger og meninger samt eventuelle formelle magtforhold.

Fokusgruppeinterview

Vi har valgt at afholde interview med Superbrugerne, som et fokusgruppeinterview. Det har vi gjort for at få så mange af respondenternes svar på årsager til resultatet af vores spørgeskemaundersøgelse som muligt og samtidig styrke projektets validitet. Vi er opmærksomme på, at respondenterne ved sådan et interview, vil kunne påvirke hinandens holdninger og meninger, men dette finder vi for denne gruppe effektivt da vi ønsker at få et bredt forklaringsgrundlag som muligt, som vi kan anvende i vores analyse.

Interviewguides

Vi har valgt at arbejde med to forskellige interviewguides. Et for Markedschefen og et for medarbejderne. Interviewguiden (bilag 5) som anvendes i interviewet med Markedschefen er udformet på baggrund af projektets sekundære empiri samt de i projektet anvendte hovedteorier. Guiden er dermed opbygget for få ledelsens perspektiv på mål og formål med forandringsprocessen, samt de iværksatte organisatoriske forandringstiltag, som det strategiske tiltag har medført. Derudover vil guiden hjælpe os med få ledelsens vurdering af hvor langt Forsikringsakademiet er med at få implementeret tiltagene på de forskellige områder.

Da formålet med interviews af de berørte medarbejdere er, at finde årsager til besvarelsene i spørgeskemaerne, har det været oplagt at anvende vores resultat ark (bilag 2-4) for de enkelte respondent grupper som spørgeguide. På den måde vil den hjælpe os med at komme igennem alle relevante spørgsmål i de enkelte grupper, som har haft indflydelse på resultatet i spørgeskemaundersøgelsen. Vi har derfor ikke fundet det relevant, at formulere yderligere spørgsmål ud over de der er i spørgeskemaet.

Sekundær empiri

Den sekundære data indeholder dokumenter forud for og under selve forandringsprocessen, dvs. præsentationer, mødereferater og øvrige bilag der måtte være tilgængelige. Dette med henblik på at få indsigt i kommunikationen og de faktiske omstændigheder over tidsforløbet. Vi vil anvende denne empiri under de problemstillinger, hvor vi finder den relevant.

Forforståelse/undersøgelse i egen organisation

Vi er opmærksomme på vores egen forforståelse, da den ene af os undersøgere er ansat som konsulent på Forsikringsakademiet. Denne forforståelse har vi særligt fokus på, da denne vil kunne påvirke projektets objektivitet. Vi vil under vores interviews og vores efterfølgende analyse af vores empiri, derfor forholde os så objektivt som muligt og dermed begrænse vores forforståelse i det omfang, som er nødvendig for at opnå en så valid og objektiv besvarelse af projektets problemformulering som muligt. For at sikre dette, vil den uafhængige undersøger styre og føre ordet vores interviews.

Interviewenes afholdelse og planlægning

Alle interviews vil blive gennemført på en time, da de foregår i respondenternes arbejdstid. Vi er opmærksomme på, at den forholdsvis korte tidsramme, kan få indflydelse interviewenes dybde.

Alle interviews vil blive optaget, så vi som interviewere har mulighed for at deltage aktivt og være til stede uden at forstyrre respondenterne for fastholdelse af data. Der ud over vil det være muligt efterfølgende at kunne genhøre interviewene efter behov. Såfremt det ønskes vil optagelserne kunne eftersendes på en fil.

Validitet

Da vi har valgt at vores undersøgelse skal være baseret på det realistiske paradigme, kan virkeligheden indhentes og dokumenteres uafhængigt af os, da vi i hele undersøgelsen vil hæfte os ved undersøgelsens objektivitet. Vores data vil kunne blive valideret og vurdering af validitet og reliabilitet vil ske på baggrund af den objektive styrke fra vores undersøgelsesdesign. Mængden af vores datamateriale, eksempelvis fra vores spørgeskemaundersøgelse, vil danne et statistisk udgangspunkt for det efterfølgende grundlag for at kunne fastsætte fænomener.

Det er en styrke for projektets validitet, at vi anvender samtlige medarbejdere i de foruddefinerede respondentgrupper. På den baggrund vil vi få tre forskellige perspektiver ind i forandringsprocessen, som ved sammenholdelse vil kunne give os et bredt og validt resultat og dermed mulighed for at give os et validt svar på vores problemformulering.

I vores kvantitative undersøgelse indgår alle ni medarbejdere, idet formålet er at finde eventuelle GAPs inden for vores undersøgelsesfelt set i et medarbejderperspektiv. I vores kvalitative undersøgelse indgår to Superbrugere, konsulenten, Key account manageren, samt Markedschefen.

Selvom den kvantitative data også kan være troværdig og objektiv er vi af den opfattelse, at den kvalitative data vil styrke troværdigheden og objektiviteten.

Spørgeskemaundersøgelsen og interviewene med medarbejderne gennemføres anonymt for at sikre troværdige resultater, ved at alle respondenter kan udtrykke sig åbent om alle de stillede spørgsmål om organisationsændringen, uden at skulle bekymre sig om eventuelle repressalier, som følge af deres udtalelser og svar. Vi er opmærksomme på, at deltagerne i gruppeinterviewets anonymitet er begrænset og alene er i forhold til medarbejdere og ledere, som ikke deltager i gruppeinterviewet.

Undersøgelsens validitet begrænses af at to af i alt fire superbrugere har mulighed for at deltage i fokusgruppeinterviewet. Det vil betyde at vi ikke vil kunne opnå et så nuanceret billede af årsagerne til vores spørgeskemaundersøgelse, som tiltænkt. Dog er vi af den opfattelse, at den fornødne validitet af vores undersøgelse fastholdes, idet spørgeskemaundersøgelsen gennemføres af alle mulige respondenter.

Metodekritik

Indledningsvis i vores analyse sammenholder vi resultatet af alle vores spørgeskemaer. Da syv ud af ni respondenter er superbrugere vil det samlede resultat være præget af superbrugerbesvarelserne og dermed ikke give et troværdigt billede af forandringerne som helhed. Derfor vil vi efterfølgende konkretisere forandringernes betydning i de tre respondentgrupper.

Det er endvidere en svaghed ved vores projekt, at vi alene anvender markedschefen som ledelsesrespondent. Vi opnår dermed ikke et bredt ledelsesperspektiv på forandringen. Pga. ledelsens ringe betydning for problemformuleringens besvarelse, vurderer vi, at vi vil kunne opnå en valid undersøgelse.

Analyse

I vores analyseafsnit vil vi sammenholde og diskutere vores primære og sekundære empiri holdt op imod vores hovedteorier for at finde svar på vores problemformulering. Som anført i vores metodeafsnit, har vi delt vores analyse op i 2 hovedafsnit. Det første hovedafsnit vil vi fokusere på ledelsens mål og formål med organisationsændringen samt hvorledes forandringerne er blevet implementeret. I det andet hovedafsnit er selve GAP analysen. Her vil vi se på organisationsdesignet og selve forandringsprocessen. Dette med henblik på at finde og diskutere GAPs set i et medarbejderperspektiv. GAP analysen har vi delt op i 2 underafsnit. I det første underafsnit vil vi analysere organisationsdesignet og i det andet underafsnit i GAP analysen, vil vi analysere selve forandringsprocessen for ligeledes at finde GAPs set i et medarbejderperspektiv. Til sidst vil vi sammenholde alle vores delkonklusioner i projektets endelige konklusion.

Analyse af mål og formål

I dette afsnit vil vi indlede med en kortfattet gennemgang af vores sekundære empiri. Det vil sige en præsentation af de emner og temaer, som vi har udplukket fra den sekundære empiri. Dernæst vil vi præsentere vores resultater fra vores første interview med ledelsen. Resultaterne vil blive analyseret og holdt op imod den sekundære empiri. Interviewet omhandler en række temaer, hvor der indledningsvis er blevet talt omkring overvejelserne forud for organisationsændringen.

Som beskrevet under vores metodevalgsafsnit er formålet med det første interview at undersøge baggrunden, mål og formål med organisationsændringen, herunder den nye organisation og ledelsens overvejelser for at kunne gennemføre en succesfuld forandring. Delkonklusionen i denne del af analysen vil blive anvendt som en del af diskussionerne i det efterfølgende analyseafsnit.

Før organisationsændringen

Ifølge den sekundære empiri, som er blevet indhentet fra Forsikringsakademiet, har ledelsen haft et strategimøde tilbage i oktober 2014. På dette møde konkluderede ledelsen, at der skulle oprettes en ny enhed i virksomheden, der skulle fungere som et konsulenthus. I korte træk vil det sige, at Forsikringsakademiet nu vil bevæge sig ud

på markedet, og tilbyde interne uddannelser ved at udvikle og sælge på en ny måde (bilag 7). Baggrunden for dette tiltag var nytænkning, ledelsens holdning om at fokusere på, hvordan omsætningen for Forsikringsakademiet kunne øges, samt en selverkendelse af, at virksomheden måtte følge udviklingen i branchen (bilag 7). Disse overvejelser blev konkretiseret med en række mål, som organisationsstrukturen skulle indeholde. Dette med henblik på at fastholde og videreudvikle virksomhedens spidskompetencer.

Ledelsen fik i denne forbindelse sammensat følgende formål med organisationsstrukturen (bilag 7):

- *Fortsat levere høj kvalitets kompetenceudvikling*
- *Fortsat være branchens uddannelsessted*
- *Tilbyde individuelle løsninger for kompetenceudvikling til vores kunder*

I tillæg til målsætningerne fik ledelsen beskrevet hovedfunktionerne for de berørte afdelinger herunder medarbejderstaben. Derudover har der været en kortfattet drøftelse omkring konkrete overordnede mål samt mål for de enkelte afdelinger. Hertil skal kan nævnes, at der i det udleverede materiale, står følgende "*mål kunne være (udkast): kvalitetsmål, konsulentydelse DG, gen købsfrekvens af konsulentydelse*" (bilag 7).

Interview af markedschef

Markedschefen forklarede, at forandringen første gang, blev drøftet tilbage i 2012. Baggrunden for disse drøftelser var kommet som følge af ændringer hos Forsikringsakademiets kunder, herunder deres behov for uddannelse. Ledelsen har på daværende tidspunkt haft en hypotese om faldende efterspørgsel efter kompetencegivende uddannelser. Markedschefen forklarer konsekvensen af, at der som følge af digitalisering samt ændring af arbejdsprocesser hos kunderne, vil opstå faldende efterspørgsel på Forsikringsakademiets kompetencegivende uddannelser. Markedschefen udtaler følgende "*ændringer hos vores kunder - altså forsikringssselskaberne - deres arbejdsprocesser ændrer sig i høj grad drevet af enten af kundeønsker eller af digitalisering. Og det gjorde at vi sad med en ikke 100 % dokumenteret information, men en stærk fornemmelse af, at vores kerneforretning - altså modul uddannelser, som går til specialister inden for en række fagområder som sagsbehandlere, rådgivere, sælgere mv., at den målgruppe ville blive mindre på sigt*".

Disse informationer indgik i ledelsens strategiske overvejelser, som resulterede i at ledelsen besluttede, at Forsikringsakademiet skulle tilbyde konsulentytelser. Dette med henblik på at opretholde omsætningen for virksomheden og samtidig være forberedt på udfordringer som følge af digitalisering mv., som beskrevet tidligere.

Den nye organisation

Den nye organisationsstruktur blev præsenteret og forelagt over for medarbejderne på et møde den 20. april 2015 (bilag 7). Organisationsændringen ville være gældende pr. 1. maj 2015, hvorfor der således var 10 dage inden at den ville træde i kraft, at medarbejderne blev informeret. Ledelsen indledte mødet med at fortælle medarbejderne om hvorfor det var nødvendigt med en organisationsændring. På baggrund af kunde- og effektmålinger kunne ledelsen bekræfte at følgende gjorde sig gældende for Forsikringsakademiet og deres kerneforretning (bilag 7):

- *Højeste kvalitetstal, deltagertilfredshed, og højeste beståelsesprocent nogensinde*
- *Størst udbytte/mest værdiskabelse*
- *Opfylder alle nationale og internationale krav*

Udover ovennævnte gennemgik ledelsen også eksterne forhold hos kunderne - forhold som ledelsen mener, vil påvirke kerneforretningen på sigt (ledelsens hypoteser, som blev beskrevet tidligere). Det er forhold som digitalisering af arbejdsprocesser, nye salgs- og kommunikationskanaler, nye generationer af kunder hos forsikrings-selskaberne mv. (bilag 7).

Ifølge markedschefen var det helt overordnede formål, at Forsikringsakademiet med organisationsændringen skulle sælge på en ny måde for at bevare omsætningen. I den forbindelse ville ledelsen gerne skabe en markedsorienteret kultur, frem for den daværende, hvor virksomheden primært har været drevet som en skole. Markedschefen fortæller, at en af de helt store styrker med den nye organisation, er den markedsorienterede tilgang, som nu præger organisationen i stor grad. I forlængelse heraf udtaler markedschefen, at den nye organisation også har en række svagheder. Af svagheder nævner han de fysiske rammer i virksomheden herunder placering af medarbejderne, samt udfordringen med at nogle medarbejdere har flere kasketter/arbejdsopgaver. Markedschefen fortæller, at det blandt andet har betydet at nogle medarbejdere har fået flere ledere, som den enkelte medarbejder skal referere

til - alt efter arbejdsopgaverne. Dette gælder særligt for konsulenterne. Til spørgsmålet om hvorvidt ledelsen forud for den nye organisation, var bevidste om de nævnte svagheder, bekræfter markedschefen, at de var vidende herom. Hertil nævner han dog, at selve organiseringen har været besluttet af CEO for Forsikringsakademiet. Ledelsen har ikke haft beslutningskompetence på dette område, men er blot kommet med input og forslag overfor CEO, som herefter alene har truffet en beslutning. Ifølge markedschefen er de nævnte svagheder, områder hvor ledelsen på forhånd kunne forudse, at det ville medføre udfordringer i virksomheden.

I forhold til spørgsmålet om hvorvidt organisationsændringen har været nødvendig, svarer markedschefen, at den ikke har været nødvendig på nuværende tidspunkt. Dette understøttes af, at han udtaler følgende *"For det første er det godt at være på forkant og investere når man har det godt rent økonomisk, og den anden ting er at vi godt kan leve med en omsætning på 100 mio. kr. Så det har været et forsøg at være på forkant"*. Endvidere uddyber respondenterne med, at der ikke er set røde tal på bundlinjen endnu, og ej heller nedgang i omsætningen på modul uddannelserne - det vil sige, kerneforretningen.

Der blev talt omkring, hvilke økonomiske mål, der er blevet fastsat for organisationsændringen og hertil udtaler respondenterne, at der slet ikke er fastsat økonomiske mål i tal på den nye organisation. Baggrunden herfor er at organisationsændringen skal ses som en investering, der er iværksat mens det går godt økonomisk for virksomheden, og samtidig fordi den som beskrevet er et tiltag hvor ledelsen er på forkant for at imødekomme økonomiske udfordringer i fremtiden. Til spørgsmålet om hvorvidt ledelsen har fastlagt målbare og konkrete succeskriterier til organisationsændringen, svarer respondenterne *"Det er sgu et godt spørgsmål, eller nemt at svare at nej til"* og *"hvis vi skal sætte nogle måle tal på, så er det, at vi kan ikke leve med den samme omsætning, altså den skal øges og den skal øges markant. Men der er ikke sat konkrete tal på, det blev der ikke i den proces, som vi har været igennem"*.

I forhold til den nye organisering fortæller respondenterne, at der ikke er tilført yderligere ressourcer, idet ledelsen har haft en holdning om at ressourcer ville kunne findes ved at tænke og arbejde anderledes. Markedschefen blev spurgt om hvorvidt ledelsen har

været indstillet eller forberedt på om hvorvidt organisationsændringen måtte kræve "ofre" i form af utilfredse medarbejdere, eller risiko for ændringen kunne påvirke kerneforretningen negativt. Hertil udtaler markedschefen, at ledelsen har været indstillet på medarbejdertilfredsheden kunne falde til fordel for organisationsændringen. Ligeledes har ledelsen udtrykt, at de godt kunne acceptere, at kvaliteten på kerneforretningen ville falde som følge af fokus på konsulenthuset. Dette begrundes med, at kvaliteten på nuværende tidspunkt hvad angår kerneforretningen er meget høj, hvorfor betydningen af et fald ville kunne forsvares af ledelsen.

Forandringsprocessen

I forlængelse af ovennævnte blev der talt helt konkret omkring selve forandringsprocessen, herunder det forløb som de involverede afdelinger og medarbejdere har været igennem. Til det indledende spørgsmål om hvem der har fastsat og besluttet organisationsændringen, udtalte respondenterne at dette var sket i fællesskab i ledelsen som følge af overvejelser og diskussioner på tværs. I denne forbindelse fortæller markedschefen, at han i dag kan konstatere, at forandringsprocessen burde være gjort og gennemtænkt anderledes. Han citeres for følgende *"Jeg vil godt sige, at i bagklogskabens ulidelige klare lys, var der nok nogle ting vi kunne have gjort anderledes i forhold til vores processer"*.

Respondenten blev spurgt om hvordan processerne fungerer og om hvorvidt ledelsen har fastsat løbende mål og delmål med henblik på at forandringsprocessen bliver en succes. Hertil fortæller respondenterne, at der er fastsat en retning som alle involverede medarbejdere følger, dog er processer og mål med den organisatoriske forandring ikke fastsat. Dette uddyber han med, at problemer og udfordringer, der opstår undervejs, bliver løst ad hoc.

Herudover blev der talt om hvordan og i hvilket omfang de involverede medarbejdere, er blevet "klædt på" til den nye organisation og de nye arbejdsopgaver, som medarbejderne har fået tildelt. Markedschefen beskriver denne del af forandringsprocessen som et svagt punkt, idet der slet ikke har været et område som der har været fokus på, og ej heller berørt overhovedet. Ydermere erkender han, at dette også er et område, hvor ledelsen burde have forberedt og drøftet forud for organisationsændringen.

Afslutningsvis blev respondenterne spurgt om følgende *“hvor langt er i med denne proces - altså forandringsprocessen?”*. Hertil svarede respondenterne *“Jeg tænker det sådan, at vi er meget tæt på at være i mål med det organisatoriske design. At alle har fundet sine ben i hvad der er den enkelte medarbejders ansvarsområde er, jobindhold, og hvad der forventes af den enkelte medarbejder for at være en succes. Det tænker jeg, at vi er meget tæt på. Vi er ikke tæt på at være i mål med de økonomiske mål - ikke fordi vi har sat tal på dem men altså, det er vi ikke nået i mål med”*.

Ledelsen har altså en klar og tydelig opfattelse af, at de er meget tæt på at være i mål med organisationsændringen - dvs. ca. 10 måneder efter, at forandringsprocessen bliver implementeret.

Diskussion

Den overordnede vision og strategi med organisationsændringen er, at Forsikringsakademiet også skal fungere som et konsulenthus - eller med andre ord, *“sælge på en anden måde end vi gør i dag*, som markedschefen selv udtrykte. Der er ikke fastsat en klar strategi, eller mål og delmål der understøtter visionen, hvilket blev bekræftet i interviewet med markedschefen.

Galbraith beskriver virksomhedens vision og strategi, som det der specificerer mål og målsætninger med henblik på at nå sin mission og vision. En god strategi er ifølge Galbraith dermed fundamentet for at kunne skabe en klar retning for virksomheden (Galbraith 2014:20). Han opdeler strategien i 3 punkter, som han mener bør gennemtænkes og overvejes, når en strategi skal fastlægges. Galbraith beskriver disse tre punkter med følgende: *“what to do, where to play, and how to win”* (Galbraith 2014:20). Det er vigtigt for både virksomheden og medarbejderne at have en synlig vision og strategi, som giver et klart udtryk af den ønskede retning fra ledelsens side, da dette er afgørende for at medarbejderne kan blive guidet til og arbejde målrettet efter én og samme vision og strategi (Galbraith 2014:16).

Da strategien afgør og bestemmer Forsikringsakademiets retning gennem vision, mål, målsætninger og mission, er det vigtigt at disse bliver fastlagt og gjort synlige, da alle i virksomheden har brug for en klar retning, som skal følges. Som beskrevet ovenfor er det ifølge Galbraith afgørende for at kunne opnå succes i virksomheden. Ydermere er der også et motivationselement i denne sammenhæng, da en synlig strategi og mål er med til at motivere medarbejderne, idet den er medvirkende til at vise retning og form for medarbejderne ifølge Herzbergs motivationsteori (Sinding mfl. 2014:200).

På baggrund af den gennemgåede empiri (sekundær empiri samt interviewet med markedschefen), kan det konstateres at i forhold til vision og strategi, foreligger en række mangler. Helt overordnet er der ikke fastsat et konkret mål, men derimod et udkast til, hvad der kunne være et mål, og hvilke parametre ledelsen kunne måle disse på. Da medarbejderne blev præsenteret for organisationsændringen, præsenterede ledelsen medarbejderne ledelsens udkast og dermed ikke et konkret mål og målsætninger. Ligeledes var der ingen økonomiske mål som kunne præsenteres for ledelsen, og baggrunden herfor ifølge markedschefen var, at de med organisationsændringen blot var på forkant, og derfor ikke fandt økonomiske mål for nødvendig. Ifølge Kotter kan det være godt at være på forkant med forandringer, dog mener han at det ofte vil være forbundet med udfordringer. Årsagen hertil er, at det kan være svært at skabe en forståelse af nødvendighed hos medarbejderne, når organisationen er på forkant (Kotter 1997: kap. 3).

Herudover er der ikke tænkt på succeskriterier for organisationsændringen. Alt dette er således mangler og elementer, der under normale omstændigheder skal indgå i overvejelserne omkring en vision og strategi i ifølge Galbraith, som beskrevet tidligere.

Delkonklusion af mål og formål

Det kan foreløbigt konkluderes, at der ikke har været fastsat helt konkrete mål med organisationsændringen, og ej heller en klar strategi. Derimod har ledelsens formål været at Forsikringsakademiets omsætning på sigt skal forøges, dog uden at have fastsat økonomiske mål. Ledelsens holdning er, at organisationsændringen ikke har været nødvendig og derfor skal ses som et tiltag der er forekommet med det formål at være på forkant mod evt. økonomiske udfordringer i fremtiden. Ifølge den sekundære empiri kan det konkluderes, at der under præsentationen over for medarbejderne, er blevet lagt vægt på selvtilfredshed samt tidligere succeser i organisationen. Ledelsen erkender, at der i forandringsprocessen har været en række mangler og svagheder som manglende oplæring af medarbejdere, der er ikke tilført de fornødne ressourcer, og derudover er der ikke tilført succeskriterier eller overvejelser om hvornår organisationsændringen vil blive en succes. Derudover er processerne ikke fastsat og der ses i denne forbindelse udfordringer, men ledelsen mener dog at der er en helt klar retning, som alle involverede medarbejdere kender og følger problemfrit. Selvom der

er en række udfordringer mener ledelsen, at de i dag 10 måneder efter implementeringen, er 95 % i mål med organisationsændringen.

GAP-Analyse

Denne anden del af analysen omhandler, jfr. vores afsnit om analysemetode, om at finde GAP's i forhold til Forsikringsakademiets nye organisationsdesign og gennemførelse af selve forandringsprocessen. Det vil vi gøre ved først at analysere besvarelserne i vores spørgeskemaundersøgelse. Her vil vi først analysere den samlede besvarelse blandt medarbejderrespondenterne i de enkelte spørgsmålsgrupper og fremhæve resultater som har relevans for besvarelse af vores problemformulering, for derefter at analysere resultaterne for de enkelte respondentgrupper og fremhæve forskelle og ligheder i grupperne. Herefter vil vi inddrage vores kvalitative empiri for at finde årsager til besvarelserne i den kvantitative undersøgelse, for til sidst at holde identificerede GAP's og årsager fra vores samlede empiri op imod relevante teorier for at diskutere disse og finde forklaringer på de oplevede GAP's.

GAP's vurderes på baggrund af det procentvise antal svar i spørgsmålsgrupperne som ligger i området "hverken eller" til "helt uenig", og som dermed ikke har haft en positiv effekt på forandringstiltagene og forandringsprocessen.

Analyse organisationsdesign

Vi vil først se på Forsikringsakademiets nye organisations design. Her vil vi som tidligere anført anvende Galbraiths five star model som strukturmodel og som hovedteori i denne del af vores analyse. Vi vil først analysere organisationsstrukturen, derefter processerne, belønning og motivationselementer og til sidst medarbejderkompetencerne.

Struktur

Vi vil først se på Forsikringsakademiets nye organisationsstruktur og måle, hvordan den hænger sammen i et medarbejderperspektiv for de i undersøgelsen berørte medarbejdere.

Overordnet set bestemmer strukturen af organisationen placeringen af magt og autoritet i organisationen. Derudover viser organisationsstrukturen organisationsformen, antallet af ledelseslag, specialisering og form i de enkelte afdelinger, centralisering/ decentralisering af magt og beslutninger (Galbraith 2014:18).

Vores spørgeskemaundersøgelse viser, at der er steder i den nye organisationsstruktur, som efter flere respondenternes mening, ikke fungerer og har den fornødne effekt. Samlet set viser svarene i denne gruppe spørgsmål, at 51% af respondenterne mener, at organisationsstrukturen ikke fungerer efter hensigten og styrker Forsikringsakademiet som konsulenthus.

Superbruger

Spørgeskemaerne for superbrugerne viser, at 52% af disse mener at organisationsstrukturen ikke fungerer optimalt. Særligt kvaliteten på moduluddannelserne er udsat, som følge af den nye struktur. Derudover er det ikke klart, hvem der har kvalitetsansvaret for Forsikringsakademiets ydelser generelt, samt hvem de som superbrugere referere til i de forskellige arbejdsopgaver. Til spørgsmålet, omkring sammenhængen mellem afsatte ressourcer og den enkeltes arbejdsopgaver svarer 6 ud af 7 at de er uenig eller helt uenig i at de afsatte ressourcer passer til arbejdsopgaverne.

Under fokusgruppeinterviewet gav de to respondenter tydeligt udtryk for, at de manglende ressourcer i superbrugerafdelingen er den primære årsag til svarene i spørgeskemaet. De udtrykte frustration over, at der er flyttet opgaver til dem fra de produktansvarlige uden, at der er tilført ressourcer. De følte sig i forvejen pressede og udtalte, at de nye opgaver vil forværre situationen. De manglende ressourcer hos den enkelte superbruger vil jfr. respondenterne få konsekvens for kvaliteten for modulerne. For det første føler de, at de ikke kan udfylde superbrugerrollen 100%. De laver lappeløsninger hele tiden pga. den fornødne tid ikke er til stede og at kvaliteten dermed på sigt vil dale. De udtaler samstemmende *“på et tidspunkt går det galt”*.

Ud over superbrugerens opgave med at vedligeholde moduler, mener respondenterne også at driften bliver påvirket af de få ressourcer. *“Vi har ikke tid til konsulentydelse”* siger de. Når en konsulentydelse sælges, bliver bemanningen af moduler omroket

med deltidslærer, for frigøre ressourcer til udvikling og gennemførelse af en konsulentydelse. Det er respondenternes erfaring, at flere forskellige undervisere på samme modulhold medfører faldende tilfredshed hos deltagerne og dermed faldende kvalitet. Det er endvidere deres erfaring, at det er svært at få rettet op på utilfredsheden blandt deltagerne, når først det er gået galt.

Respondenterne oplever endvidere, at Forsikringsakademiet har måtte sige nej til konsulentydelse, fordi det ikke har været muligt, at skaffe de nødvendige ressourcer inden for det tidsrum kunden ønskede levering. *“Skal vi blive en succes med vores konsulentydelsesforretning, skal vi have ressourcerne, så vi kan rykke hurtigt”* svarer de begge til spørgsmålet, om vi kan drive en succesfuld konsulent forretning med de nuværende ressourcer.

Til spørgsmålet *“Det er tydeligt hvem som har ansvaret for kvalitet på moduler, kurser og konsulentydelse”* svarede kun 2 ud af 7 i superbrugergruppen, at dette var tydeligt. Under interviewet blev det klart, at begge respondenter i fokusgruppeinterviewet var usikre på, hvad deres nye opgaver og ansvarsområder bestod i. Ingen af dem havde set en revideret jobbeskrivelse eller var blevet sat ind i deres nye arbejdsopgaver som superbruger, af deres nærmeste chef eller af andre. Den ene respondent udtalte *“Vi gør, som vi hele tiden har gjort. Vi ved ikke hvilke opgaver vi har fået eller burde have fået. Hvis vi har fået nye opgaver er den landet mellem to stole”*.

“Den nye struktur har ikke ændret på vores konsulentydelsesforretning” sagde de begge. *“Vi er ikke blevet bedre”*. *“Vi er derimod i tvivl om, vi taber på både konsulentydelses- og modulforretningen, fordi vi ikke kan levere begge i den rette kvalitet?”*

Konsulent

Af konsulentens spørgeskema fremgår det, at 4 ud af de 7 spørgsmål i denne spørgsmålsgruppe, at denne er usikker på om organisationsstrukturen sikrer den fornødne kvalitet på Forsikringsakademiets samlede ydelser. Derudover er konsulenten uenig i, at organisationsændringen ikke får betydning for kvaliteten for Forsikringsakademiets kerneydelser, samtidig med at det i nogle opgaver er usikkert hvem denne referere til.

I interviewet med konsulenten udtrykker denne frustration over jobbet som konsulent. *“Det nye job kræver proaktivitet for at kunne sælge. Det er slet ikke mig. Jeg er meget mere til administrativt arbejde end til salgsarbejde”, “Salg er en stor del af mit nye job, men jeg ved ikke hvordan man sælger”. “Der er ingen sparring på mit niveau, jeg har brug for at jeg bliver taget i hånden, så jeg får den hjælp jeg har brug for”.* Det er er nogle af de udsagn som konsulenten udtrykte ved spørgsmål til organisationsstrukturen og de nye arbejdsopgaver. Denne utryghed er med til at fastholde konsulenten i sine gamle arbejdsopgaver *“Jeg gør det samme, som før ændringen pga. usikkerhed og fordi jeg ikke vil have at kvaliteten på modulerne falder”* og respondenterne vurderer, at denne bruger under 50% af sin tid som konsulent mod de 80% som er meldt ud af dennes chef. Derudover mener respondenterne, at det over tid vil blive svært, at bevare overblik over modulerne og samtidig rådgive kunder som konsulent om eksisterende moduler og uddannelser hvilket produktansvarsrollen kræver.

Ud over uklarhed om egne opgaver, udtrykte respondenterne ligeledes uklarhed om rollerne mellem konsulent og KAM funktionen. *“Jeg ved ikke hvad der præcist er min opgave, når der kommer en konsulentydelse til mig fra KAM”.* Ud over rollen som konsulent udtrykte respondenterne bekymring over overdragelse af arbejdsopgaver til Superbrugerne. Derudover udtrykte respondenterne bekymring for kvaliteten på Forsikringsakademiets kerneydelse modulerne. *“Superbrugerne ved ikke hvad de skal gøre, og deres chef tager ikke ansvar for kvaliteten, da han er styret af drift”.* Dette er derfor også årsagen til, at respondenterne ikke har sluppet flere af de arbejdsopgaver, som er overdraget til Superbrugerne. Derudover er respondenterne bange for, at der går der anarki i den og at superbrugerne nu bare ændre det hele til et ringere produkt. *“Jeg har besluttet at holde flere møder med superbrugerne, for at sikre kvaliteten, selvom det ikke står i min jobbeskrivelse. Men når Chefen for superbrugerne ikke gør det, så må jeg jo gøre det”.*

Det er respondenterens opfattelse at de manglende ressourcer i Superbrugergruppen på et tidspunkt vil påvirke kvaliteten på modulerne. Respondenterne oplever, at Superbrugerne gerne vil påtage sig opgaverne, men at driften ikke efterlader tid til vedligeholdelse.

For at konsulentydelsesforretningen skal blive en succes, skal de fornødne ressourcer være til stede, og det er de ikke pt. mener respondenterne. *“jeg har oplevet, at mangle ressourcer til udvikling og gennemførelse af en konsulentydelse, så vi ikke kunne levere”* Samtidig har respondenterne oplevet, ikke at kunne få de bedste ressourcer til en opgave og den kan jfr. respondenterne få betydning for kvaliteten for den leverede ydelse og respondenterne mener at det nogen gange er held, at det lykkes og at det en dag går det galt.

Respondenterne oplever den delte rolle som konsulent og produktansvarlig som uklar og mener at konsulenterne skal have fuldt fokus på salg og udvikling af konsulenttydelser og dermed ikke bør være en delt rolle. Særligt konsulentrollen, hvor der i salgssituationen refereres til Markedschefen og i udvikling af en konsulentydelse refereres til Konsulentchefen. Derudover oplever konsulentens ansvar uklar. Dette skyldes bl.a., at respondenterne har oplevet konsulentchefen overtage en konsulent opgave uden begrundelse. *“Jeg oplever opgaver, hvor min chef tager over for mig. Det har vi også oplevet på onboarding opgaver, hvor han hopper ind i konsulentrollen. Det er ikke tydeligt, hvad han skal ind over og hvad jeg skal ind over.”*

KAM

Ser man på KAM respondenterne svar i spørgeskemaet, ser det umiddelbart ud til, at denne finder organisationsstrukturen passende til vedkommendes jobfunktion og den retning Forsikringsakademiet har lagt sig på. Men under interviewet fremhævede respondenterne, at formålet og værdien af den nye organisationsstruktur ikke er tydelig.

Han finder arbejdsopgaverne i konsulent salg uklare sammenholdt med hans egen rolle som KAM. Han udtaler *“Der er lavet et nyt område/kasse, som skal lave det samme som mig, men de (konsulenterne) skal i nogle situationer referere til én chef og i andre situationer referere til den samme chef som mig. De chefer er meget forskellige og jeg kan ikke se, at de løber mod den samme stjerne”*. Respondenterne fremhæver, at han oplever usikkerhed om arbejdsopgaver og mener, at der er et overlap mellem KAM og konsulenterne, samtidig med at der er chefer, som ikke har samme fokus og på den måde ikke viser en fælles vej til succes. *“Der er skabt en masse forvirrede kasser”* siger han supplerer med at denne har oplevet flere som har været frustreret på mødet over hvad deres rolle er i den nye organisering. Dette er årsagen til at

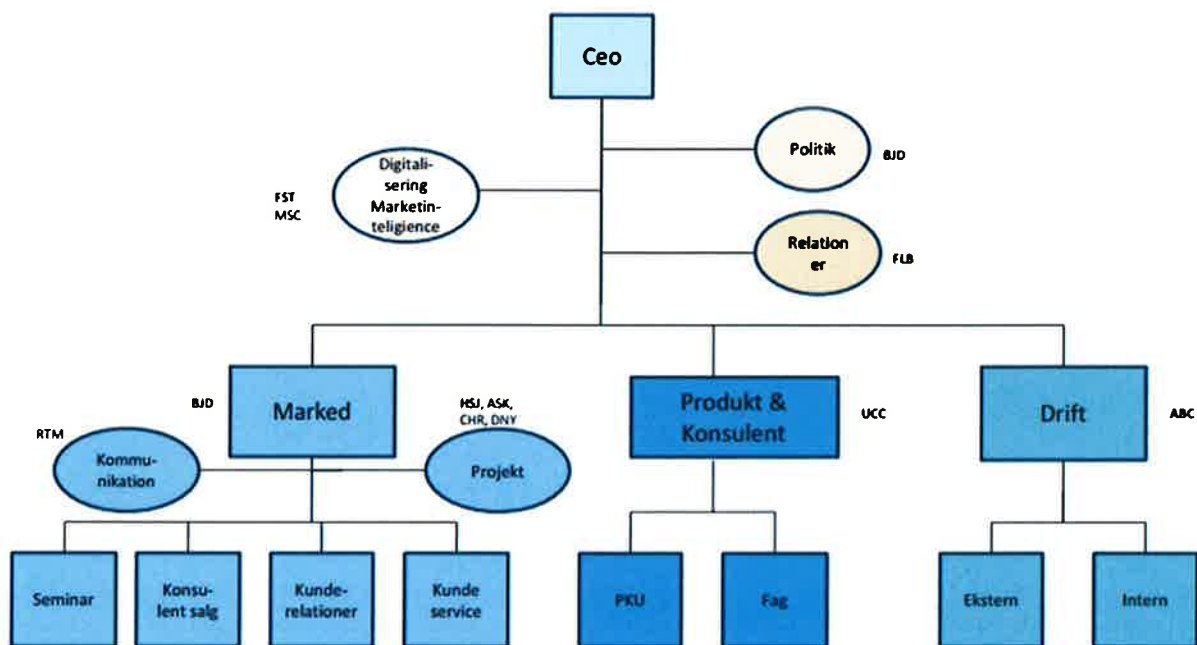
Forsikringsakademiet ikke efter respondentens mening har oplevet en mærkbar forbedring på salg og udvikling af konsulentydelse *“Vi gør det samme i dag som vi gjorde før 1. maj 2015”*.

Respondenten giver ligeledes udtryk for en usikkerhed om branchen er stor nok til, at både KAM og konsulent har netværk i branchen. *“Jeg kan godt blive i tvivl om hvordan vi opleves i branchen, hvis ikke vi har koordineret det”*. Samtidig er han også i tvivl om hvordan branchen vil opleve os i den de nye konsulentroller. *“Før kom vi ud når kunden havde brug for det. Nu kommer vi ud og skaber et behov og laver kanvas salg”*. Respondenten mener, at Forsikringsakademiet skal passe på med ikke ødelægge de gode relationer, som er opbygget gennem mange år, så vi lander *“ovre i skuffen blandt de andre konsulenter”*. *“Det er en hårfin grænse, som vi skal være opmærksomme på”*.

Ud over usikkerhed og forvirring omkring roller, arbejdsopgaver og manglende fælles ledelse, fremhæver respondenterne, at de manglende ressourcer er en hindring for at konsulentydelsesforretningen kan blive en succes for Forsikringsakademiet. *“Jeg har oplevet, at konsulentydelse ikke er blevet til noget, fordi vi ikke kunne levere pga. manglende faglige eller tidsmæssige ressourcer”*. *“Vi kan f.eks. sælge massere af e-læring, men lige nu kan vi ikke levere før “efter sommerferien”*. Respondenten mener, at kunderne på sigt vil vælge os fra, hvis ikke vi kan levere når kunden ønsker det.

Diskussion

Formålet med den nye organisationsstruktur er jfr. bilag 7 at snitflader og koordination mellem drift, udvikling, kunderelationer og konsulentforretning optimeres. Jfr. Markedschefen skal den nye struktur tjene Forsikringsakademiet både som skole og som konsulenthus.



Figur 6 - organisationsdiagram fra bilag 7

Ved sammenholdelse af vores empiri fra ovennævnte respondenter, viser det, at der i alle tre grupper er uklarhed om indholdet og ansvaret i de enkelte jobfunktioner. Derudover udtrykker konsulenten, som er placeret i Produkt & Konsulent samt Konsulentsalg og Key Account Manageren som er placeret i Kunderelationer i tvivl om samarbejdsflader, roller samt den delte ledelse for konsulenten. Men mest overskyggende jfr. alle respondenter er de manglende ressourcer i Driftsafdelingen hvor de interne undervisere og superbrugere sidder.

Markedschefen har dog en helt anden opfattelse af organiseringen og de nye roller, idet han mener, at de er tæt på mål med det organisatoriske design. Han mener at alle har fundet sine ben i hvad der er den enkelte medarbejders ansvarsområde, jobindhold og hvad der forventes af den enkelte medarbejder for at være en succes.

Overordnet set bestemmer strukturen i organisationen placeringen af magt og autoritet i organisationen. Derudover bestemmer den antallet af ledelseslag, specialiseringen i de enkelte afdelinger, samt hvilke arbejdsopgaver som udføres i de enkelte jobfunktioner (Galbraith 2014:18).

Ifølge Galbraith er Forsikringsakademiets organisering en funktionel organisering (Galbraith 2014:25), hvor man har organiseret virksomheden efter jobfunktioner og samlet dem under Marked, Produkt og konsulent samt Drift. Denne funktionelle

organisering har særligt sin styrke for virksomheder med én produktlinje (Galbraith 2014:26). Som det fremgår af interviewet med Markedschefen er årsagen til den nye organisationsstruktur, at der er forskel på at drive en skole og konsulenthus. Formålet med den nye organisering er, at den skal styrke begge dele, så både moduluddannelser og konsulentydelse bliver en succes.

Jfr. Galbraith er et produkt som konsulentydelse et nyt men relateret produkt til kerneforretningen moduluddannelserne. Når man arbejder med flere typer af produkter bør organiseringen støtte op om dette, ved at lave en produktstruktur, idet det jfr. Galbraith er svært at styre forskellige produkter med variation i en funktionel struktur (Galbraith 2014:186) pga. manglende specialisering. Jfr. Markedschefen er årsagen til den funktionelle struktur de knappe ressourcer, da man oprindeligt gerne ville have lavet en konsulentafdeling. Jfr. Galbraith kræver en produktstruktur da også flere ansatte end en funktionel struktur, idet medarbejderne her er specialiseret inden for de enkelte produkter (Galbraith 2014:191).

At det er svært at styre en virksomhed med flere produkter i en funktionel struktur, bekræftes af de udfordringer, som de tre respondentgrupper udtrykker. Styling kræver jfr. Galbraith en høj grad af centralisering i organisationen for at skabe fælles retning. Konsulenten og Key account manageren oplever ikke fælles retning og klare roller i den nye organisationsstruktur, hvilket skyldes decentralisering af ansvaret til de tre chefer under CEO. CEO har udstukket Forsikringsakademiets retning via strategien, men det virker ikke som om, at de frustrationer, som der tydeligt er hos de nævnte respondenter, bliver hørt og forsøgt løst centralt.

En anden udfordring er at Konsulenten har en delt rolle, som konsulent og produktansvarlig. Det betyder, at man har lavet to specialist roller i én jobfunktion. Jfr. Galbraith afhænger graden af hvor dygtige og effektive specialister bliver af graden af specialisering i jobbet. Dvs. at jo højere grad af specialisering jo dygtigere specialister får man (Galbraith 2014:34). Sagt med andre ord - det er svært at blive specialist inden for et område, når man har flere jobfunktioner, som er tilfældet i konsulent og produktansvars funktionen.

Høj specialisering kræver en organisation som er gearret til det med mange ansatte og det er en udfordring på Forsikringsakademiet som Markedschefen selv fremhæver. Det var et bevidst valg, da man ikke har valgt at tilføre yderligere ressourcer, men ville

bruge de medarbejdere man havde. Forsikringsakademiet har altså indgået et kompromis i jobfunktionen velvidende, at en yderligere specialisering i konsulentjobbet ville kunne give bedre og hurtigere resultater. Løses et job i en funktion ikke tilfredsstillende er det oftest fordi jobbet kræver yderligere specialisering jfr. Galbraith. Specialisering har to dimensioner, en horisontal og en vertikal dimension. Den horisontale specialisering bestemmer hvor mange forskellige aktiviteter jobbet indeholder, mens den vertikale specialisering omhandler diversiteten af arbejdsopgaver i de enkelte jobfunktioner. Da Forsikringsakademiet har en funktionel struktur, er der en høj grad af horisontal specialisering (Sinding m.fl. 2014:387). Dette gælder dog ikke for medarbejderne i konsulent og produkt, idet de både skal fokusere på salg, den primære forretning og samtidig skal udvikle konsulentforretningen. Jfr. Markedschefen er dette en udfordring, som denne erkender, er en del af den nye organiserings svaghed. Da konsulenten både skal sælge konsulentydelsen og samtidig sikre at den bliver udviklet, leveret og gennemført i overensstemmelse med indgåede aftale med kunden, har jobbet som konsulent en lav vertikal specialisering. Det vil derfor tage tid før konsulenten blive dygtig til sit job.

Derudover oplever både KAM og Konsulent frustration over den delte ledelse inden for konsulentområdet. De oplever manglende fælles retning og beslutningskraft. Jfr. Galbraith handler organisationsstrukturen om hierarki og beslutningskompetence. Når der i et område er delt beslutningskompetence kan dette give konsensuelle udfordringer i forhold til planlægning, fordeling af ressourcer samt styre medarbejderne i en fælles retning, hvilket ifølge respondenterne er tilfældet.

Alle tre respondentgrupper fremhæver manglende ressourcer som en central årsag til bekymring for kerneforretningens kvalitet og til at konsulentydelse ikke kan blive solgt i det omfang det er muligt. Superbrugerne oplever et meget presset program, med langtidsplanlægning og lange arbejdsdage. Det betyder, at de allerede inden organisationsændringen har haft svært ved, at nå deres superbruger opgaver med vedligeholdelse af modulerne. Derudover har de svært ved at se, hvordan de skal kunne løse de yderligere opgaver, som er fulgt med organisationsændringen. Den kvalitetsmæssige risiko bekymrer især konsulenten, som derfor ikke har sluppet alle sine gamle arbejdsopgaver for at bevare kvaliteten, idet chefen for superbrugerne har

et primært fokus på drift og ikke kvalitet. Dette har den betydning, at Konsulenten ikke har det fornødne fokus på konsulentrollen og det salg som skal hentes hjem.

Derudover medfører øget salg af konsulentydelse også dedikering af undervisernes ressourcer til udvikling og gennemførelse af disse. Dette har til nu betydet omrokning og bemanning af deltidslærere med en svingende kvalitet til følge, idet der ikke er allokeret ressourcer til konsulentydelse. Jfr. Markedschefen vil der i første omgang ikke blive tilført yderligere ressourcer efter organisationsændringen. I stedet vil man udnytte og udvikle de eksisterende, samt effektivisere arbejdsprocesserne.

Jfr. Galbraith kræver en effektiv organisation en klar og tydelig organisationsstruktur, hvor det tydeligt fremgår hvem som varetager hvilke jobfunktioner. Til hver jobfunktion følger en jobbeskrivelse, hvor det fremgår hvilke arbejdsopgaver som jobbet indeholder (bilag 10 og 11). Den nye organisering har betydet, at der er flyttet arbejdsopgaver fra de produktansvarlige til superbrugerne for at afgive ressourcer til salg og rådgivning af konsulentydelse. Af interviewet med superbrugerne blev det klart, at de godt vidste, at de havde fået nye arbejdsopgaver, men at de ikke var blevet introduceret til dem og at de heller ikke havde set deres nye jobbeskrivelse (bilag 10). Situationen er derfor den, at de gør som de hele tiden har gjort.

Ud over superbrugernes forvirring om arbejdsopgaver, hersker der også forvirring hos Kam og konsulenten. De synes begge at deres roller, særligt i forhold til hinanden, er uklare. Uklare roller skaber frustration og usikkerhed og manglende empowerment hos de implicerede som ikke gavner hverken medarbejdernes jobtilfredshed eller virksomhedens værdi af arbejdet. En tilpasset organisation har klare roller og arbejdsfordelinger, så den er effektiv og på den måde når sin strategi med færrest ressourcer (Galbraith 2014:19). Konsulenten har i forbindelse med organisationsændringen fået en ny jobbeskrivelse, idet jobbet fra det gamle produktansvar job har forandret sig markant (bilag xx jobbeskrivelse), mens KAM's job er uændret.

Delkonklusion af struktur

På baggrund af vores ovenstående analyse af den nye struktur på Forsikringsakademiet, kan vi konkludere at at der blandt medarbejder respondenterne opleves følgende GAPs:

Der mangler ressourcer i Superbrugerafdelingen, idet der er tilført yderligere arbejdsopgaver, men ikke yderligere ressourcer til gruppen. Dette vil jfr. alle respondentgrupper medføre risiko for dalende kvalitet på moduluddannelserne, samt risiko for at kvaliteten af konsulentydelse bliver utilstrækkelig.

Der er uklare jobfunktioner og arbejdsopgaver blandt alle respondentgrupper, idet der er tvivl om arbejdsfordeling og ansvar for flere arbejdsopgaver. Dette kan på sigt få betydning for bl.a. kvaliteten af moduluddannelserne. Der opleves ikke en klar retning for arbejdet i konsulent- og produkt afdelingen pga. delt lederskab og deraf manglende centralisering. Der er risiko for dalende kvalitet på moduluddannelserne, idet kvalitetsfokus på niveau 3 og 4 uddannelserne er decentraliseret til superbrugerne.

Processer

I dette afsnit vil vi gennemgå organisationens information- og beslutningsprocesser. Gennemgangen vil omfatte, hvordan den fastsatte struktur påvirker organisationens processer. Der ses i denne sammenhæng på vertikale- og horisontale processer. Processerne i virksomheden er ifølge Galbraith vigtige og afhængig af virksomhedens strategi og struktur, og kan samtidig være medvirkende til at underbygge strategien og strukturen (Galbraith 2014: 38-43).

I vores spørgeskemaundersøgelse viser resultaterne, at der er udfordringer og uklarheder med processerne efter organisationsændringen. For de samlede besvarelser fra alle respondenter svarer 64 % af medarbejderne, at processerne ikke er optimale og velfungerende.

Superbruger

De samlede resultater for spørgsmålene der omhandler organisationens processer viser, at det alene er 32 % der har været positiv og svaret helt enig eller enig.

Resultaterne fra superbrugerens besvarelser af spørgeskemaet, viser at der er 7 ud af 8 medarbejdere, der er uenig i at arbejdsprocesserne er effektive og strukturerede efter den nye organisering. Dernæst svarer 4 ud af 7 medarbejdere af respondenterne, at de er uklare i forhold til spørgsmålet "*jeg ved hvad jeg skal levere, som en del af en konsulentydelse*". Derudover er 4 ud af 7 respondenter uenig i, at de rigtige medarbejdere altid er involveret i konsulentydelse.

I fokusgruppeinterviewet blev der talt nærmere omkring respondenternes besvarelser. De deltagende superbrugere uddybede det første spørgsmål omkring effektivitet og struktur i arbejdsprocesserne med, at de eksempelvis bruger mange ressourcer på at få udarbejdet en korrekt behovsanalyse hos kunderne, når der skal udvikles konsulentydelse. Det blev begrundet med følgende udtalelse, som der var enighed omkring *“Vi er aldrig med på en ny konsulentopgave fra opstartsfasen, men bliver derimod tilknyttet for sent i forløbet. Det kunne spare os for en masse tid, hvis vi var med fra starten, så at vi deltog i forløbet hvor forventninger og aftaler blev gennemgået”*. Ifølge respondenterne er dette også et af årsagerne til, at de ikke altid er helt sikre på, hvad de skal levere på konsulentopgaver. Den ene af respondenterne udtrykte det med følgende udtalelse *“Konsulentopgaver bliver trukket ned over hovedet på os”*. Superbrugere udtrykker i forlængelse heraf, at processerne ikke kører struktureret og har en følelse af, at der ikke er en fælles forståelse for helheden i konsulentydelse.

Til spørgsmålet *“de rigtige medarbejdere er altid involveret i konsulentydelse”* i spørgeskemaundersøgelsen, svarer 4 ud af 7 respondenter at de er uenige i dette. Under interviewet blev dette understøttet af, at respondenterne blandt andet har en opfattelse af processerne er tunge, idet alt i en konsulentydelse skal gå igennem deres konsulentafdeling, selvom det ofte ville lette processen hvis superbrugere eksempelvis kunne tage direkte kontakt til kunden i en given konsulentopgave for at gennemgå evt. spørgsmål eller problemstillinger der måtte være. Derudover udtrykte respondenterne utilfredshed over, at arbejdsprocesserne er for tunge, idet der er for mange medarbejdere involveret, selvom det ikke er nødvendigt. Respondenterne forklarer, at forløbet med en konsulentydelse, vil kunne gøres mere strømlinet ved, at medarbejdere delte møder op, således at det kun var de nødvendige medarbejdere der deltog i et kundemøde.

I interviewet blev respondenterne spurgt om hvorvidt den nye organisation styrker konsulentarbejdet. Hertil fortæller respondenterne, at den nye struktur har en negativ effekt på konsulentarbejdet, idet de har erfaret at den færdige konsulentydelse i flere tilfælde ikke har været tilfredsstillende set i forhold til kundens forventninger. I denne forbindelse bliver der dog udtrykt usikkerhed, idet de samtidig fortæller at den manglende tilfredshed måske også kan skyldes den interne kommunikation hos

kunden, eller mangler i analysefasen mellem Forsikringsakademiet og kunden. Respondenterne mener, at en række udfordringer i forhold til forventningsafstemning med kunden, vil kunne løses såfremt superbrugerne bliver tilknyttet i den enkelte konsulentopgave allerede fra det indledende møde med kunden, hvilket ikke er tilfældet i dag. Dette vil ifølge respondenterne ligeledes spare Forsikringsakademiet for udviklingsomkostninger, da det vil mindske risikoen for uklarheder, som er en udfordring i dag, da superbrugerne som beskrevet tidligere, altid bliver tilknyttet for sent i forløbet på konsulenttydelser.

Konsulent

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen for konsulenten peger på, at vedkommende ikke finder processerne optimale. Respondenten er ikke altid sikker på, hvad der forventes af hende på konsulenttydelser, og derudover ser hun udfordringer i, hvilke medarbejdere der er involveret i processen herunder samarbejdet imellem dem.

Til spørgsmålet *“jeg ved altid hvad skal levere, som en del af en konsulentydelse”*, svarer hun at hun er uenig. Under interviewet forklarer respondenten, at ansvarsområder på konsulenttydelser er uklare. Hun fortæller, at der er uklarhed om *“hvem der gør hvad”*, som betyder at der hele tiden skal koordineres, hvilket er tidskrævende og tungt. I denne forbindelse oplyser respondenten, at hun selv varetager opgaver, hvis hun eksempelvis konstaterer, at en opgave er gået i stå og ingen har taget hånd om sagen. Respondenten fortæller, at hun af og til oplever, at konsulentopgaver, bliver overtaget af hendes chef uden begrundelse - *“jeg bliver bare koblet af uden at vide hvorfor”*.

I spørgeskemaundersøgelsen svarer respondenten, at hun ikke er enig i at det er de rigtige medarbejdere, der altid er involveret i en konsulentydelse. Hertil forklarer respondenten under interviewet, at der er mange medarbejdere involveret i konsulentopgaver, og dette gør sig også gældende på mindre konsulenttydelser. Respondenten forklarer, at konsekvensen af dette er, at der bliver brugt for meget tid og for mange ressourcer, hvilket forlænger processen med at få udviklet en konsulentydelse. Dette er ligeledes årsagen til, at respondenten i spørgeskemaundersøgelsen, har udtrykt at samarbejdet med konsulenttydelser ikke fungerer optimalt.

Under interviewet fortæller respondenten, at arbejdsprocesserne i store træk er utrolig tunge og tidskrævende. I denne sammenhæng fortæller hun, at KAM afdelingen f.eks. altid skal godkende, at hun tager på kundebesøg. Respondenten må ikke selv kontakte kunder på eget initiativ, hvilket begrænser fleksibiliteten. Flere arbejdsprocesser foregår via enkeltpersoner hvilket er medvirkende til, at der ofte opstår flaskehalse. Derudover oplyser respondenten, at hun oplever ledelsesprocesserne som værende dårlige, idet hun ikke mærker at lederne får kommunikeret imellem dem. Dette i forhold til, at respondenten har to ledere som hun refererer til, hvilket respondenten udtrykker som forvirrende.

Afslutningsvis under interviewet fortæller respondenten, at alle processer der omhandler konsulenttydelser bør omstruktureres, såfremt Forsikringsakademiet skal tjene penge som konsulenthus. Baggrunden for dette er ifølge respondenten, at der er set en række eksempler på, at konsulenttydelser har givet et negativt dækningsbidrag for Forsikringsakademiet grundet mængden af de faktiske forbrugte timer/ressourcer mod det antal, som der ellers har været kalkuleret med til en given opgave.

KAM

I spørgeskemaundersøgelsen for respondenten fra KAM afdelingen, bliver der givet udtryk for, at arbejdsprocesserne ikke er effektive og strukturerede.

Under interviewet udtaler respondenten, at processerne omkring konsulenttydelser er tunge og ineffektive. Processer bliver betragtet som værende *“bureaukratiske og ikke smidige”*, siger respondenten. Derudover oplyser han, at der er alt for mange medarbejdere involveret i alle konsulenttydelser, hvilket fører til flaskehalse som følge af centralisering af opgaver. Dette er ifølge respondenten medvirkende til at bremse og forlænge processen og betyder, at der *“ikke kan handles hurtigt med færrest ressourcer”* (henvisning til interview). I forlængelse af dette fortæller respondenten, at den tunge proces med alt for mange medarbejdere også finder sted på simple opgaver, hvilket han finder unødvendigt og bekosteligt for ressourcerne, som iøvrigt er belastet. Til spørgsmålet om hvorvidt de rigtige medarbejdere altid er involveret i konsulenttydelser, besvarer han det med at være enig. Dog anser respondenten ikke et optimalt samarbejde med konsulenttydelser. Respondenten forklarer under interviewet, at der ofte er udfordringer med kommunikation og mangel på samme til alle medarbejdere, der er involveret i konsulenttydelser. I denne forbindelse nævner

han flere eksempler, hvor enkelte medarbejdere har fået en information, som alle involverede medarbejdere burde have fået.

I forhold til hans egen indsats, er respondenterne ikke altid vidende om hvad hans bidrag skal være, som del i en konsulentydelse. Han oplyser, at hans chef i forbindelse med organisationsændringen blot har sagt *“du skal arbejde som du altid har gjort”*. Respondenten udtrykker bekymring og forvirring som følge af denne melding fra hans leder, da han i dagligdagen har erfaret, at processerne også har forandret sig i forhold til hans arbejdsopgaver.

Diskussion

Ved sammenholdelse af empirien fra respondenterne, er der en række udfordringer som påvirker dem i større eller mindre grad. I alle tre afdelinger er der enighed om at arbejdsprocesserne ikke er effektive og strukturerede med den nye organisering. Dette bliver begrundet med, at processerne er tunge, tidskrævende og giver ofte anledning til, at der bliver forbrugt alt for mange ressourcer på at udvikle en konsulentydelse, selvom det eksempelvis har været en simpel opgave. Med henvisning til det indledende afsnit hvor markedschefen blev interviewet, er der dermed en delt opfattelse af processerne, idet markedschefen oplyste at der var en klar retning i forhold til processer, som alle medarbejdere kendte og fulgte.

Overordnet handler virksomhedens processer om virksomhedens information- og beslutningsprocesser, der går horisontalt og vertikalt af organisationens struktur. Galbraith betegner strukturen, der blev gennemgået i det forrige afsnit, som værende anatomien i organisationen, og processerne som det fysiologiske, dvs. helheden, og de måder hvorpå arbejdet i organisationen bliver udført (Galbraith 2014:37). Ifølge Galbraith kræver en funktionel struktur og krydsfunktionelle teams, klare processer, en god infrastruktur samt fokus på koordinering og kommunikation (Galbraith 2014:37). Galbraith peger på, at udfordringer for ledelsen ved denne organisationsstruktur, som ledelsens formåen til at få koordinationen mellem de krydsfunktionelle teams til at gå op i en højere enhed ved at skabe *“flow”* i arbejdet, kommunikation med medarbejdere og kunder.

De såkaldte horisontale processer skal i mængde og type tilpasses i forhold til den krydsfunktionelle koordinering mellem afdelingerne (Galbraith 2014:74). Dette med

henblik på at smidiggøre samarbejdet på tværs i afdelinger. Fordelene for organisationen med fokus på horisontale processer, er at disse vil gøre virksomheden i stand til, at der kan træffes flere beslutninger på en bedre og mere effektiv måde. Ifølge respondenterne blev der peget på, at processerne blandt andet er tunge som følge af, at alt skal igennem enkeltpersoner. Dette skyldes centralisering i organisationen, ved at skabe den rette synergi mellem horisontale- og vertikale processer alt efter behov, vil dette således være et parameter der kan effektivisere processerne i organisationen. Samtidig vil en forøgelse af muligheden for, at der kan træffes flere beslutninger i stigende grad, gøre organisationen i stand til, at være mere modtagelig for forandringer (Galbraith 2014:75). Ledelsen skal i denne forbindelse være særligt opmærksom på, at jo mere organisationen bærer præg af at være en matrix organisation, desto større krav vil det stille i forhold til udfordringer og tidsforbrug til ledelsen for at smidiggøre disse processer (Galbraith 2014:76).

Galbraith nævner, at horisontale processer også kan være bekostelige hvis beslutningskompetencer bliver decentraliseret. Dette kan dog godt imødekommes ved, at ledelsen får skabt en organisation, der sikrer en samlet database, sørger for oplæring af medarbejdere, og får belyst de korrekte incitamenters samt sikrer en god kommunikation i alle afdelinger. I denne sammenhæng skal det nævnes, at kommunikationen er utrolig vigtig i en funktionel struktur, hvor en række medarbejdere har flere ledere som de refererer til, hvilket også gælder for ledelsesprocesserne. Som gennemgået i tidligere afsnit, har medarbejderne en opfattelse af dårlig kommunikation, da der bliver refereret til flere ledere, som ifølge medarbejderne ikke får kommunikeret tilstrækkeligt på ledelsesniveau.

Galbraith peger på, at horisontale processer skal ses som en investering for ledelsen, idet de er medvirkende til at skabe effektive processer. Når der er knappe ressourcer, som medarbejdere og ledelse bekræfter, vil dette fokusområde altså kunne effektivisere de ressourcer som Forsikringsakademiet har til rådighed, og dermed formindske unødige ressource- og tidsspild, hvilket blev gennemgået i tidligere afsnit, hvor organisationens struktur blev analyseret og diskuteret.

Effektive og velfungerende processer i organisationen, vil også kunne påvirke medarbejdernes motivation. En klar retning, optimalt samarbejde i organisationen samt ansvar er elementer, der kan have en positiv indvirkning på motivation af medarbejdere. Motivation vil blive gennemgået nærmere i det kommende kapitel.

Delkonklusion af processer

Det kan foreløbigt konkluderes, at de involverede medarbejdere oplever flere udfordringer med processerne i organisationen. Konsekvensen af strukturen der er præget af, at arbejdsopgaver er centraliseret i enkelte afdelinger betyder, at processerne bliver betragtet som tunge, idet der regelmæssigt opstår "flaskehalse". Dette har en negativ effekt på processerne, hvilket blev bekræftet af respondenterne. Ledelsesprocesserne giver også anledning til forvirring hos de medarbejdere, der har flere ledere som de refererer til, da medarbejderne har en opfattelse af, at kommunikationen/processerne lederne imellem ikke er velfungerende.

Afslutningsvis kan vi konstatere, at medarbejdernes opfattelse af processer ikke er i overensstemmelse med ledelsens indtryk af, at der i dag er en klar retning som alle følger. Som gennemgået i den indledende analyse, havde ledelsen en opfattelse af, at dette var et område, hvor der ikke var udfordringer.

Belønning / Motivation

I dette afsnit vil vi gennemgå og analysere den empiri der omhandler motivation fra vores spørgeskemaundersøgelse samt interviews. Dernæst vil analysen blive diskuteret, hvor motivationsteorier som Frederick Herzberg's 2-faktor motivationsteori vil blive inddraget. Det helt overordnede formål med belønninger og motivation er, at sikre at alle medarbejdere bliver stimuleret med en række faktorer, med henblik på at blive motiveret med det formål at virksomhedens strategiske mål bliver opfyldt. Alle faktorer inden for belønninger og motivation belyser virksomhedens retningslinjer og politik hvad angår lønninger, bonusser, forfremmelser samt jobudfordringer, som sikrer at jobbet er spændende for den enkelte medarbejder (Galbraith 2014:44). Vi vil koncentrere os om jobtilfredshed og motivation, hvorfor belønninger ikke vil indgå i dette afsnit, som anført i teorivalgsafsnittet under kritik af Galbraith.

Ifølge de samlede resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, mener 44 % af respondenterne, at forandringerne med den nye organisation, har påvirket jobtilfredsheden negativt hos dem. Det svarer således til næsten halvdelen af respondenterne fra alle 3 afdelinger, der har været med i undersøgelsen.

I forhold til spørgsmålet "*jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde efter den nye organisering*", er 56 % af respondenterne ikke enig i dette. Disse resultater peger

foreløbigt dermed i retning af, at den nye organisering ikke har haft en positiv indvirkning på medarbejdernes jobtilfredshed og motivation. Dog bliver der samtidig givet udtryk for, at en betydelig andel af respondenterne, svarende til 39 %, føler at de har fået større ansvar, større indflydelse samt muligheden for at kunne udvikle sig personligt. Dette vil blive analyseret nærmere, når vi gennemgår resultaterne for de enkelte afdelinger, således at vi kan finde svar på udfordringerne på jobtilfredshed og motivation.

Respondenterne fik også en række spørgsmål om hvorvidt der har været forbedringer i forhold til de fysiske rammer, det sociale sammenhold og jobsikkerheden efter den nye organisering. I resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen kan det konstateres, at 33 % af respondenterne ser forbedringer efter organisationsændringen. Hertil har 36 % svaret, at det har været uændret set i forhold til før organisationsændringen. Øvrige respondenter har besvaret spørgsmålet med at være "uenig" eller "ved ikke". Disse spørgsmål vil ligeledes blive gennemgået nærmere, når vi analyserer resultaterne for de enkelte afdelinger.

Superbruger

Overordnet viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, at 29 % af superbrugerne, har en forøget jobtilfredshed efter den nye organisering. 43 % af respondenterne mener, at jobtilfredsheden er uændret, og 29 % mener at jobtilfredsheden er faldet. Til spørgsmålet om hvorvidt de efter den nye organisering føler sig mere motiveret i jobbet, svarer 43 % at dette ikke er tilfældet, og øvrige respondenter har svaret, at den er uændret eller forbedret motivation med henholdsvis 29 % til hver af disse to svarmuligheder. Dermed er det ca. halvdelen af respondenterne, der føler at deres motivation er blevet påvirket negativt. Dette vil nu blive analyseret nærmere.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser at 3 ud af 7 respondenter, har fået nye arbejdsopgaver, de synes er spændende og motiverende efter den nye organisering. De øvrige respondenterne har besvaret spørgsmålet med, at motivationen som følge af nye arbejdsopgaver for 3 respondenter er uændret og 1 respondenter har svaret "ved ikke". Under fokusgruppeinterviewet blev den samlede jobtilfredshed drøftet nærmere og hertil udtalte respondenterne, at de med den nye

organisering har fået mere ansvar, flere udfordringer samt afvekslende arbejdsopgaver i deres jobfunktion. Disse elementer er ifølge respondenterne årsagen til, at de føler sig mere motiveret i arbejdet, hvorfor dette har haft en positiv indvirkning på deres jobtilfredshed. Dette understøttes også af besvarelserne i spørgsmålet i spørgeskemaundersøgelsen, *“jeg har fået mere ansvar i mit arbejde efter den nye organisationsændring”*, hvor 6 ud af 7 respondenter besvarer dette med at være enig herom. Dog udtrykker respondenterne i samme forbindelse, at flere arbejdsopgaver har betydet, at de har fået en mere stressende hverdag da de i forvejen havde travlt, hvilket de anser som demotiverende, da der ikke er blevet tilført yderligere ressourcer. Dette blev ligeledes bekræftet af, at den ene respondent under interviewet sagde følgende *“vi vil gerne løbe hurtigere, og kan gøre det i kortere perioder, men det har stået på alt for længe”*. I samme forbindelse udtrykte respondenterne forvirring over, at de ikke var helt klar over, hvilke arbejdsopgaver som de har fået ansvaret for efter den nye organisering. Begrundelsen herfor var, at respondenterne ikke har fået/set deres nye arbejdsbeskrivelser.

I spørgeskemaundersøgelsen blev respondenterne spurgt om hvorvidt det sociale sammenhold er blevet styrket med den nye organisering. Hertil er der alene 1 respondent, der har besvaret spørgsmålet med at være enig. Til fokusgruppeinterviewet forklarer respondenterne, at årsagen til at det sociale sammenhold er blevet forværret, skyldes de fysiske rammer, idet der er blevet rykket rundt på afdelingerne, så de ikke sidder i samme lokaliteter eller samme etage. Respondenterne fortæller, at det har betydet, at afdelingerne (superbrugere, konsulenter og KAM) kun ser hinanden til frokost, hvis de er til frokost samtidig. Da der er kommet større distance mellem afdelingerne, har det påvirket det sociale sammenhold, hvilket ifølge respondenterne har betydet ringere samarbejde som følge heraf.

Konsulent

Besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen for konsulenten viser, at den nye organisering ikke har skabt større jobtilfredshed. Samtidig fortæller resultaterne, at respondenterne ikke føler sig mere motiveret efter den nye organisering. I spørgeskemaundersøgelsen har respondenterne besvaret spørgsmålene omkring forøget motivation som følge af den nye organisering samt spørgsmålet og nye arbejdsopgaver, *med at hun er uenig*. I interviewet med respondenterne, blev hun bedt

om at uddybe baggrunden for disse svar i spørgeskemaundersøgelsen. Respondenten oplyste, at hun som følge af nye arbejdsopgaver med salg, ikke føler sig motiveret. Hun udtrykker dette med *“omsætning og salg motiverer mig ikke”*. Dog fortæller hun, at det er motiverende at være med til kundemøder, når det sker i fællesskab med en kollega fra KAM afdelingen, som kan tage sig af kundeplejen og selve salget. Dog mener hun ikke, at hun besidder de rette kvalifikationer til at kunne sælge konsulenttydelser, idet hun aldrig har arbejdet med salg. Dette har for respondentens vedkommende betydet, at hun har gået med overvejelser om hvorvidt jobbet og dets indhold efter organisationsændringen er noget for hende. Respondenten oplyser i denne forbindelse, at hun har gået med overvejelser om hvorvidt hun evt. skal finde et andet job.

Udover ovennævnte fortæller respondenterne, at hun føler sig alene med bekymringer i sin jobfunktion, da der ikke har været oplæring/træning, mulighed for sparring eller lignende. Selvom respondenterne har to ledere som hun refererer til, har der ikke været taget hånd om de udfordringer, som hun konstant kæmper med. Et andet område, som ikke er motivationsfremmende for konsulenten er ansvar og beslutningskompetencer. Dette udtrykker respondenterne med følgende udtalelse *“jeg er ansvarlig for konsulenttydelser, men jeg har ikke beslutningskompetence til de rette ressourcer”*.

I spørgeskemaundersøgelsen er der blevet spurgt ind til de fysiske rammer, samt det sociale sammenhold på Forsikringsakademiet efter den nye organisering. Til disse spørgsmål har respondenterne svaret at hun er helt uenig i, at der er sket forbedringer på disse områder. Under interviewet uddyber respondenterne disse besvarelser med, at afdelingerne er blevet splittet op og er kommet længere fra hinanden i forhold til fysiske lokaliteter. Dette har ifølge respondenterne medført, at det sociale sammenhold er blevet forringet væsentligt.

KAM

Spørgeskemaet for KAM viser, at hverken jobtilfredshed eller motivation eller blevet forøget med den nye organisation. Til spørgsmålet om hvorvidt forandringerne med den nye organisation har skabt større jobtilfredshed, har respondenterne besvaret dette med at være helt uenig. Ligeledes har respondenterne givet udtryk for, at vedkommende ikke er blevet mere motiveret med arbejdsopgaverne ifølge spørgeskemaundersøgelsen. I interviewet forklarer respondenterne, at han *“føler sig glemt i organisationsændringen”*. Som belyst under tidligere afsnit hvor processer blev

analyseret, har respondenterne fra KAM-afdelingen blot fået oplyst af sin leder, at vedkommende skal fortsætte med at arbejde uændret efter den nye organisering. Respondenten forklarer, at han i hverdagen føler en mærkbar forskel i arbejdsgange, idet medarbejderne fra konsulentafdelingen eksempelvis også udfører samme arbejde, som han gør i dag. Da der ikke foreligger en klar ansvarsfordeling omkring det, der beskriver hvad respondenterne helt konkret har ansvaret for, føler han sig ikke motiveret. Dette gælder særligt, fordi respondenterne har et indtryk af, at en række af hans opgaver enten er taget fra ham, eller blevet fordelt - dvs. mindre ansvar. Derudover udtaler respondenterne, at der er mangel på ros og anerkendelse samt "et skulderklap", som ville kunne motivere ham i hans jobfunktion.

I forhold til spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen, der omhandler de fysiske rammer og det sociale sammenhold på Forsikringsakademiet efter den nye organisering, giver respondenterne udtryk for at de fysiske rammer er blevet forbedret. Baggrunden for dette er ifølge respondenterne, at KAM-afdelingen nu er blevet rykket sammen med kundeservice, og derudover er deres lokaliteter blevet moderniseret efter organisationsændringen. Det sociale sammenhold ser respondenterne som værende uændret for hans vedkommende. Før organisationsændringen var han i tæt dialog med de forskellige afdelinger, og dette har ikke ændret sig med den nye organisation. Den eneste ulempe som respondenterne peger på er, at superbrugerne og konsulenterne har kontor i en anden etage, hvilket har en negativ indflydelse på samarbejdet på konsulenttydelser.

Diskussion

Ved sammenholdelse af empirien fra vores spørgeskemaundersøgelse samt interviews fremgår det, at der i konsulent- og KAM afdelingen har været en forværring af jobtilfredsheden og motivation af medarbejderne efter organisationsændringen. Derimod har afdelingen for superbrugerne ikke samme opfattelse. Superbrugerne har ligeledes følt sig mindre motiveret med den nye organisering overordnet set, men ikke i samme grad som konsulent- og KAM-afdelingen. Dog har superbrugerne samtidig givet udtryk for, at der med den nye organisation, er skabt rum til at blive motiveret, som følge af mere ansvar, udfordrende arbejdsopgaver samt muligheden for personlig udvikling. Dette blev bekræftet i fokusgruppeinterviewet, hvor respondenterne udtalte, at nye arbejdsopgaver og mere ansvar havde været motiverende for dem, selvom de

samtidig under interviewet oplyste, at de grundet manglende ressourcer, ikke kan udnytte mulighederne for at blive motiveret optimalt.

Ifølge Frederick Herzberg er det ikke elementer som løn, bonus og belønninger i øvrigt der motiverer medarbejderne. Derimod er det faktorer som jobbets indhold, ansvar, anerkendelse samt muligheden for udvikling i jobbet, der er motivationsfremmende. Disse faktorer betegner Herzberg som motivationsfaktorer i hans 2-faktor motivationsteori. Når vores empiri sammenholdes med Herzberg's motivationsteori, bekræfter det således tilbagemeldingerne fra medarbejderne i superbruger-afdelingen. Dog skal det understreges, at motivationen f.eks. for superbrugernes vedkommende ikke har virket optimalt. Det skyldes, at der i deres nye jobfunktioner er flere elementer, der kan være motivationsfremmende, men da der ikke er afsat de nødvendige ressourcer, har de gennemgåede elementer for motivation, ikke haft den optimale virkning hos medarbejderne.

Respondenten for konsulentafdelingen gav som beskrevet tidligere udtryk for, at det var de nye arbejdsopgaver som hun ikke følte var motiverende, idet hun aldrig har beskæftiget sig med salg. I denne forbindelse har respondenter manglet muligheden for oplæring og udvikling til at kunne håndtere sine nye arbejdsopgaver. Samtidig har hun en følelse af, at hun ikke har fået tildelt et ansvar der er i overensstemmelse med hendes jobfunktion. Når respondentens tilbagemeldinger holdes op imod Herzberg's motivationsteori, er der en række elementer, der i overensstemmelse med de såkaldte motivationsfaktorer. Dog har der ikke været mulighed/rum for den nødvendige udvikling, og samtidig har respondenter ikke kunne identificere sig med jobindholdet og interesse herfor. Det skyldes den manglende oplæring. Herzberg peger på, at faktorer som udvikling og uddelegering af ansvar til, er medvirkende til at motivere medarbejdere (Sinding m.fl. 2014:200-201). Hvad angår udfordringer kan det konstateres, at respondenter har fået nye arbejdsopgaver med udfordringer, idet vedkommende i dag arbejder med salg, som denne ikke har erfaring med fra tidligere. Når der ses isoleret på Herzberg's 2-faktor teori, er udfordringer også et element, der kan være en motivationsfremmende. Dog er det også vigtigt, at der bliver arbejdet med jobindholdet, da det ligeledes er en faktor, der er med til at motivere ifølge Herzberg. Der er således tale om individuelle behov for en medarbejder, der ikke er blevet taget

hånd om, forud for de udfordringer som medarbejderen har fået efter den nye organisering.

Respondenten fra KAM-afdelingen peger på faktorer som manglende anerkendelse for veludført arbejde, mindre ansvar og indflydelse på arbejdsopgaver som faktorer, der har haft afgørende betydning for, at han ikke føler sig motiveret efter organisationsændringen. Som tidligere beskrevet har respondenterne fra KAM-afdelingen af sin leder fået oplyst, at han blot skal arbejde som han hidtil har gjort, men alligevel har den nye organisation skabt en usikkerhed omkring fordeling af arbejdsopgaver.

For respondenterne fra konsulent- og superbrugerafdelingen er der ligeledes manglende "flow" på arbejdspladsen. Dette kan ledelsen optimere ved at rette fokus herpå, og eksempelvis anvende en teoretiker som den amerikanske psykolog Csikszentmihalyi der har studeret på, hvordan der skabes "flow" på arbejdet uden at anvende belønninger (Sinding m.fl. 2014:111-113). I korte træk handler "flow" om at der bliver fastsat helt klare mål for medarbejdere, løbende opfølgninger/tilbagemeldinger, balance mellem udfordringer og personlige kompetencer. Da der er forvirring omkring uklare arbejdsopgaver, manglende kompetencer, og individuelle behov hos den enkelte medarbejder ikke har været et fokusområde, kunne optimering af "flow" på arbejdet være et kvalificeret bud på et område, der kunne løfte flere udfordringer.

Overordnet set kunne vi ifølge den gennemgåede analyse konkludere, at der ikke var større udfordringer med de fysiske rammer og det sociale sammenhold efter organisationsændringen. Dog ser billedet noget anderledes ud, når der kigges nærmere på de enkelte afdelinger. Superbrugerne gav udtryk for, at de har oplevet en forringelse, og for respondenterne fra konsulentafdelingen, er der sket en større forværring, eftersom de har kontor på en helt anden etage end de afdelinger, som de har dagligt samarbejde med. Ifølge Herzberg's motivationsteori er det vigtigt for ledelsen, at være bevidst om de såkaldte vedligeholdelsesfaktorer. Vedligeholdelsesfaktorer er betegnet som faktorer som løn, arbejdsforhold, kontorfaciliteter, jobsikkerhed, socialt sammenhold mv. - dvs. rammerne omkring arbejdets udførelse (Sinding m.fl. 2007: 201). Herzberg udtrykker i sin teori, at disse faktorer ikke er motivationsfremmende, men derimod faktorer der kan have indflydelse på utilfredshed hos medarbejderne, såfremt der er mangel på disse eller der sker en

forværring. Summen af de tidligere gennemgåede motivationsfaktorer samt vedligeholdelsesfaktorer, er samlet set medvirkende til, at der kan skabes jobtilfredshed hos medarbejderne (Sinding m.fl. 2007: 200).

Delkonklusion af motivation

Overordnet set kan vi konkludere at jobtilfredsheden og motivationen, er blevet forværret i de involverede afdelinger, der har været berørt af organisationsændringen. I superbruger-afdelingen er der potentiale for at kunne skabe øget motivation hos medarbejderne, dog kræver det at der bliver fokuseret på de manglende ressourcer. Dette gælder ikke for konsulent- og KAM-afdeling, hvor motivationen er til stede i et begrænset omfang. Det skyldes manglende anerkendelse, jobbets indhold, og muligheden for at kunne præstere og udnytte sine faglige kompetencer.

Vedligeholdelsesfaktorer som blev gennemgået, har ikke samme udfordring som motivation, men er ligeledes et område som ledelsen skal have fokus på for at undgå utilfredshed.

Mennesker / Kompetencer

I dette afsnit vil vi se på det sidste element i Galbraith's stjernemodel som omhandler medarbejderne, og de politikker der i virksomheden gælder for rekruttering, træning og udvikling af medarbejderne for at sikre at virksomheden har de kompetencer og ressourcer som er krævet for at organisationen kan realisere virksomhedens strategiske mål (Galbraith 2014:53).

I vores spørgeskemaundersøgelse fremgår det af de tre spørgsmål målrettet kompetencer, at 60% af respondenterne føler sig klædt på til organisationsændringens nye arbejdsopgaver og får den støtte de har brug for. Det er dermed den spørgsmålsgruppe, hvor der er flest respondenter som er "enig" eller "meget enig" i, at Forsikringsakademiet har de kompetencer der skal til, for at blive en succes som konsulentshus. Derimod er det også den spørgsmålsgruppe, hvor der er næst flest respondenter (15%) som har svaret "ved ikke" til om de har de rette kompetencer.

Superbruger

Af svarene i Superbrugernes spørgeskemaer kan man se, at hele 62% er "helt enig" eller "enig" i denne spørgsmålsgruppe. Det er dermed den respondentgruppe, som samlet set føler, at de har de kompetencer der skal til og at de får den fornødne sparring. Samtidig er det den spørgsmålsgruppe hvor man kan se, at 14% ikke ved om de har de kompetencer der skal til, som følge af den ny organisering.

I interviewet blev årsagen til denne diversitet i svarene i spørgeskemaet forsøgt besvaret. Som det fremgår af afsnittet omkring struktur, havde ingen af de to respondenter set deres nye jobbeskrivelse eller var blevet præsenteret for deres nye arbejdsopgaver af deres leder eller andre. De havde med andre ord ikke overblik over om de nye arbejdsopgaver kræver yderligere kompetencer. Dette bekræftes af spørgsmålet *"Det er tydeligt hvilke kompetencer mine nye arbejdsopgaver kræver"* hvor 3 af de 7 respondenter er uenig. Dermed har de ikke forandret deres jobrutiner, men gør det samme som de hele tiden har gjort. *"Vi gør som vi hele tiden har gjort. Vi ved ikke hvilke opgaver vi har fået eller burde have fået. Hvis vi har fået nye opgaver er den landet mellem to stole"*.

Som det fremgår af afsnittet omkring motivation, har organisationsændringen potentiale til at påvirke superbrugernes motivation positivt, idet de har fået større ansvar i deres arbejdsopgaver. De vil derfor gerne have disse nye opgaver, men den travle hverdag og mangel på ressourcer, gør at de ikke har tid til at sætte sig ind i dem.

Konsulent

Spørgeskemaet viser at respondenterne er i tvivl om de har de rette kompetencer som konsulentjobbet kræver samt om der er den fornødne sparring. Derudover erklærer respondenterne sig uenig i, at det er tydeligt hvilke kompetencer jobbet som konsulent kræver.

I interviewet fremhæver respondenterne salget, som den nye del af jobbet og den del der er størst usikkerhed omkring. *"Salg er en stor del af mit nye job, men jeg ved ikke hvordan man sælger"*. Respondenterne føler ikke, at der fokus fra ledelsens side på, at denne mangler salgskompetencer. *"Der er en forventning om at jeg skal sælge", "jeg har brug for, at jeg bliver taget i hånden, så jeg får den hjælp jeg har brug for, men der*

er ingen sparring på mit niveau". Respondenten fandt det utydeligt hvordan denne skulle agere som konsulent, særligt fordi der er tale om kunder, som også er Forsikringsakademiets ejere. Den nye del af jobbet skaber stor utryghed og respondenterne overvejer om jobbet overhovedet er noget for denne eller om denne i stedet skal finde et nyt job.

Kam

I spørgeskemaet svarer Key account manageren, at denne er "enig" i alle tre spørgsmål om kompetencer for at udfylde jobbet. Årsagen til dette jfr. interviewet er at respondenterne ikke har fået nye arbejdsopgaver som følge af organisationsændringen.

Af interviewet udtrykte respondenterne dog usikkerhed omkring de nuværende kompetencer hos konsulenterne og de medarbejdere, som skulle indgå i salg og drift af konsulentydelse. Respondenterne var af den opfattelse, at konsulentbranchen var fuld af konsulenter med særlige kompetencer og at disse kompetencer var afgørende for et konsulenthus' succes. Han var i tvivl om den knowhow og erfaring med at drive en skole som Forsikringsakademiet har oparbejdet gennem mange år, vil kunne bruges i en branche med behård konkurrence. Respondenterne mener, at hvis Forsikringsakademiet skal blive en succes som konsulenthus, skal konsulentydelse tænkes ind allerede ved rekruttering af nye medarbejdere *"Jeg oplever, at mange af vores undervisere ikke kan gøre en forskel ved en konsulentydelse. Dette skal sikres i en rekrutteringsproces fremover"*.

Diskussion

Vores empiri viser, at Forsikringsakademiet ikke har gjort sig specielle tanker om læring ud fra de nye roller og nye arbejdsopgaver hos medarbejdergrupperne i vores undersøgelse. Dette giver sig udtryk i at Superbrugerne ikke ved hvilke arbejdsopgaver de har fået og dermed hvad de skal lære for at kunne mestre de nye opgaver og for konsulenten handler det om, at denne har fået en helt ny rolle og dermed nye arbejdsopgaver, som denne føler sig meget usikker på hvad indeholder og hvordan den udfyldes med de kompetencer denne har.

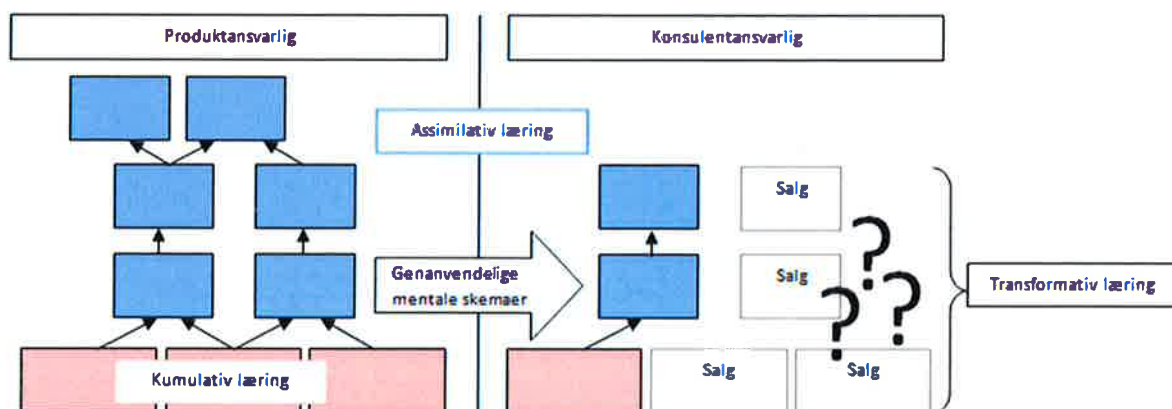
Jfr. Galbraith kan man som virksomhed tilegne sig de fornødne kompetencer ved rekruttering, udvikling, rotation og forfremmelse (Galbraith 2014:53). I forbindelse med

organisationsændringen har Forsikringsakademiet jfr. Markedschefen valgt at udvikle de kompetencer, som virksomheden allerede var i besiddelse af. De har altså ikke købt sig til kompetencerne eller forsøgt at tilegne sig dem på anden vis.

For Superbrugerne er der tale om en udvidelse af den rolle, som de også havde i den gamle organisation, idet er tale om tilførsel af yderligere supplerende opgaver, som før lå hos den produktansvarlige. De skal altså have den fornødne viden, som sætter dem i stand til at løse dem i praksis. Jfr. Illeris er der her tale om assimilativ læring, som er en tilføjende læring i forhold de mentale skemaer, som Superbrugerne allerede har tilegnet sig (Illeris 2006:53). Denne form for læring er jfr. Illeris den almindelig form for læring, som langt den største del af menneskers læring bygger på. Problemet i superbrugerafdelingen er, at behovet for læring ikke er opstået hos den enkelte, idet de nye arbejdsopgaver ikke er introduceret for dem og læring dermed ikke er igangsat fra ledelsens side. Årsagen til dette er, at Forsikringsakademiet ikke har erkendt problemet eller ikke finder det vigtigt nok, at de flyttede opgaver ikke bliver løst. Jfr. Galbraith sker den erkendelse først når organisation ikke skaber den ønskede adfærd op imod strategien og dermed efterfølgende må analysere sig frem til problemerne (Galbraith 2014:19).

Hos konsulenten er der en anden læringsmæssig udfordring, idet der her er tale om at jobbet som produktansvarlig er suppleret med en ny rolle, som ifølge respondenten kræver kompetencer, som denne ikke er i besiddelse af.

Jobbet Produkt- og konsulentansvarlig:



Figur 7 illustration af mentale skemaer i jobbet som produkt- og konsulentansvarlig

Overordnet set er der det samme problem for konsulenterne som ved Superbrugerne, idet ledelsen jfr. Markedschefen ikke har fokuseret på om de involverede medarbejdere havde de fornødne kompetencer og at de endnu ikke har erfaret, at der er behov for læring. Som ovenfor anført erkendes dette for alvor først, når det konkluderes, hvis de nødvendige strategiske salgsmål ikke nås med det nuværende organisatoriske design.

Da ledelsen ikke har fokuseret på om konsulenterne har de nødvendige kompetencer, må det konkluderes at ledelsen ubevidst har vurderet, at der er tale om assimilativ læring, hvor de lærende har de grundlæggende mentale skemaer fra jobbet som produktansvarlig, men at disse blot skal udvides ved at lære mens de arbejder sig ind i rollerne jfr. Illeris. Det er dog ikke sådan respondenten ser det. For respondenten er den nye rolle som konsulent fyldt med usikkerhed og frustration og denne har ikke de mentale skemaer omkring salg som er krævet for at kunne sælge jfr. figur 7. Der er altså brug for viden og færdigheder inden for salg og ikke mindst når man sælger i den særlige konstellation. Respondenten mangler overblik over hvad der skal læres, samt hvilke mentale skemaer der skal skabes og hvilke der skal udvides (Illeris 2004:57).

For konsulenten er det at sælge grænseoverskridende og denne har svært se sig selv som sælger. Derudover føler respondenten at jobbet er blevet trukket ned over hovedet og at denne ikke har haft mulighed for at sige fra. Jfr. Illeris er læring som påvirker ens identitet og måden man ser sig selv på som Transformativ læring.

Illeris definition på transformativ læring:

“Jeg har foreslået, at Transformativ læring defineres som al læring, der indebærer ændringer i den lærendes identitet”

(Illeris 2006:60)

Illeris definerer transformativ læring, som signifikant læring, som ændre synet på den lærende selv og påvirker dennes identitet, adfærd, holdninger og personlighed (Illeris 2006:58). Derudover føler respondenten at jobbet er trukket ned over hovedet på hende og at hun ikke har haft mulighed for at påvirke beslutningen for om jobbet var noget for hende. Jfr. Illeris er transformativ læring særligt udfordret at den psykodynamiske dimension, idet drivkraften i Illeris tre dimensioner er de følelser der

er omkring der skal læres. Dette medfører nemlig ofte psykisk forsvar og modstand mod læring og dermed er det svært at opnå den fornødne læring (Illeris 2004: 60-62).

Ud over det der skal læres (salget) og den manglende drivkraft hos konsulenten udtrykker konsulenten ligeledes manglende samspil med andre. Konsulenten efterlyser sparring med andre og nogen som hjælper hende med at lære det der skal læres. Jfr. Illeris er alle tre dimensioner vigtige for at læring sker. Særligt ved transformativ læring er "samspil" og "drivkraft" væsentlige forudsætninger for at det der skal læres (salget) lykkes, idet det der skal læres medføre modstand og forsvar.

Årsagen til at ledelsen ikke har haft specifikt fokus på læring kan være, at Forsikringsakademiet har været succesfulde igennem de seneste mange år jfr. bilag 7. Empiriske studier har vist, at virksomheder med succes har svært ved at lære og ændre på de rutiner som tidligere har gjort dem succesfulde. Dette efterlader dem typisk i en såkaldt "kompetencefælde" eller "succesfælde" så virksomheder ikke klarer den omstilling som en forandring kræver (Jakobsen m.fl 2008:320). Det kan dermed ikke udelukkes at dette er årsagen til at den del af forandringen ikke er blevet taget seriøst nok.

Delkonklusion af mennesker/kompetencer

Af vores analyse må vi konkludere at Superbrugerne mangler at blive klædt på til at kunne udføre de nye arbejdsopgaver og at konsulenten mangler salgskompetencer for at kunne sælge konsulentytelser. På grund af den manglende læring, gør superbrugerne og konsulenten, som disse hele tiden har gjort og dermed opnår Forsikringsakademiet ikke den effekt som organisationsændringen er tiltænkt.

Vi kan samtidig konkludere, at den nye salgsrolle for konsulentens vedkommende kan betragtes som transformativ læring, som kræver et særligt læringsfokus fra ledelsens side. Hvis ikke der tages højde for dette, kan det i værste fald medføre at denne siger sin stilling op.

Afslutningsvis kan vi konkludere, at KAM respondenterne udtrykker uvished om, de fornødne kompetencer overhovedet kan udvikles med den forsikringsfaglige baggrund som medarbejdere er ansat med i dag.

Analyse af forandringsprocessen

I denne anden del af vores GAP analyse vil vi se på selve forandringsprocessen. Her vil vi som tidligere anført anvende Kotters 8 trins teori som strukturmodel og som hovedteori. Vi vil først analysere Kotters trin 1-4 og herefter trin 5-8.

Kotter, trin 1 - 4

I dette afsnit vil vi indlede med at analysere gennemførelsen af forandringsprocessen med inspiration fra Kotters 8 trins forandringsmodel. Der vil blive kigget nærmere på trin 1-4 i Kotters forandringsmodel, der overordnet set handler om at forberede og bevidstgøre de involverede medarbejdere på forandringen forud for, at den bliver implementeret. Samtidig omhandler disse trin også om at ledelsen sikrer, at der i organisationen bliver skabt en opfattelse af, at forandringen er nødvendig for at kunne opnå succes, og dette bliver drevet af en styrende koalition i forandringsprocessen. Analysen vil derefter blive diskuteret i forhold til Kotters 8-trins forandringsteori, hvor dette afsnit som nævnt alene vil omhandle trin 1-4. Der vil ligeledes blive inddraget alternative teorier under diskussionen.

Resultaterne fra den samlede spørgeskemaundersøgelse viser, at 40 % af respondenterne ikke mener, at forberedelserne og grundlaget for forandringsprocessen jf. Kotter 1-4 har været optimale. Derudover har halvdelen af respondenterne svaret, at der ikke har været en tydelig og tilstrækkelig kommunikation af organisationsændringen.

Superbrugere

I spørgeskemaundersøgelsen for superbrugere viser resultaterne, at 67 % af respondenterne er helt enig eller enig i spørgsmålene der omhandler trin 1-4 i Kotters forandringsmodel. Dermed lyder det umiddelbart til, at der hos respondenterne er skabt den rette forberedelse og bevidstgørelse af forandringen. I fokusgruppeinterviewet blev respondenterne spurgt nærmere ind til, at der i deres afdeling er 5 ud af 7 medarbejdere, der har en opfattelse af, at det har været nødvendigt med en organisationsændringen. Hertil udtaler respondenterne, at de som

udgangspunkt godt har kunnet forholde sig til og forstå, at det har været nødvendigt med en organisationsændring overordnet set. Dog siger begge entydigt, at årsagen samtidig ikke har været tydeliggjort i tilstrækkelig grad og slet ikke i forhold til, betydningen af forandringen for netop superbruger-afdelingen.

Ovennævnte forklarer til dels også resultaterne på spørgsmålet i spørgeskemaundersøgelsen, om hvorvidt målet med organisationsændringen har været tydeliggjort. Her svarer 3 ud af 7 respondenter "hverken eller", hvilket respondenterne ligeledes blev spurgt nærmere ind til i fokusgruppeinterviewet. Hertil fortæller respondenterne, at de har en følelse af, at der er mangler i forhold en fælles retning med organisationsændringen.

Konsulent

I spørgeskemaundersøgelsen for respondenterne fra konsulentafdelingen, er der udelukkende et spørgsmål, som respondenterne har besvaret med at være enig. Overordnet viser resultaterne, at hun i 83 % af svarmulighederne ikke har oplevet en god proces i form af forberedelse og bevidstgørelse af forandringen. Det eneste spørgsmål, som respondenterne var enig i, gik på om hvorvidt der har været mulighed for at stille spørgsmål til organisationsændringen. Under interviewet fortalte respondenterne, at hun ikke har oplevet forandringen som værende nødvendig for Forsikringsakademiet på nuværende tidspunkt. Hun udtrykte dette med at sige "*det kunne også ske om 5 år*". Til spørgsmålet om målet med organisationsændringen har været tydelig, udtaler respondenterne, at kommunikationen overordnet set med organisationsændringen har været kort og præcis. Hun har fået opfattelsen af, at forandringen er implementeret med det formål at fastholde Forsikringsakademiets omsætning. Derudover udtaler respondenterne "*den grundlæggende årsag til forandringen er der ikke kommunikeret dybt nok*".

I spørgeskemaundersøgelsen blev der stillet følgende spørgsmål "*jeg oplever at Forsikringsakademiet har et fælles fokus på at forandringen bliver en succes*". Dette spørgsmål har respondenterne besvaret med at være uenig. Til interviewet forklarede respondenterne, at der efter implementeringen af organisationsændringen relativt hurtigt blev indkaldt til et møde med henblik på at løse en række problemstillinger i forhold til konsulentjobbet. Under mødet oplevede respondenterne en følelse af, at der slet ikke

var en fælles retning, og selvom problemstillingerne blev gennemgået, fik vi aldrig tydeligt hvad medarbejderne skulle bruge det til fremadrettet.

Til spørgsmålet om hvorvidt respondenterne kan se, hvordan hun bidrager til at organisationsændringen bliver en succes i hendes job, er hendes besvarelse ligeledes, at hun er uenig. Dette blev uddybet til interviewet, hvortil respondenterne kunne fortælle, at konsulentafdelingen er den afdeling, der som følge af organisationsændringen har fået de største forandringer i jobbet. Hertil fortæller respondenterne, at ledelsen har haft en forventning om at konsulentafdelingen med forandringen nu skulle ud og sælge hos kunderne, selvom medarbejderne i denne afdeling herunder respondenterne selv, aldrig har haft erfaring med salg. Respondenterne er også bekymret over, at ledelsen ikke har forhørt sig om hvorvidt respondenterne var indstillet på de nye arbejdsopgaver. *Under interviewet udtalte respondenterne "der er slet ikke taget højde for om jeg er den rette til jobbet".*

KAM

Ved gennemgang af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen for respondenterne i KAM-afdeling, bliver det udtrykt at respondenterne ikke har følt at forberedelser til organisationsændringen ikke har været god. Der er alene 2 spørgsmål, hvor respondenterne er enige. Det ene spørgsmål går på om hvorvidt respondenterne oplever at Forsikringsakademiet har et fælles fokus på at forandringerne bliver en succes, og det næste spørgsmål er om hvorvidt han har en opfattelse af, at der har været mulighed for at stille spørgsmål til organisationsændringen.

Til spørgsmålet om hvorvidt respondenterne har fået en opfattelse af, at organisationsændringen var nødvendig, svarer han dette med at være uenig. Under interviewet uddyber respondenterne dette med, at nødvendigheden slet ikke er blevet tydeliggjort. Hertil udtaler respondenterne "*jeg kan ikke se værdien i den nye organisering, hvor skal den gøre os endnu bedre?*". Samtidig fortæller respondenterne, at han ikke kan se en fælles retning, og savner mål og målsætninger for organisationsændringen. I forlængelse af dette siger respondenterne, at han har en opfattelse af, at ledelsen ikke løber efter samme mål, "*så det hele spiller sammen*". I forhold til spørgsmålet "*jeg kan se hvordan jeg bidrager til organisationsændringernes succes i mit job*", svarer respondenterne ligeledes, at han er uenig. Dette understøttes i interviewet, hvor respondenterne forklarer at en af de store bekymringer som han har er,

at han ikke føler sig som en del af organisationsændringen, idet han har en følelse af, at han er glemt i forbindelse med forandringerne, da hans job og arbejdsopgaver ikke har ændret sig. Ifølge respondenterne har ændringer haft følelsesmæssig betydning for ham.

Diskussion

Ifølge den gennemgåede empiri fra vores spørgeskemaundersøgelse samt interviews, er det blevet tydeliggjort at der forud for forandringsprocessen ikke har været en tilstrækkelig grad af forberedelser for at få skabt den rette bevidstgørelse omkring forandringen for medarbejderne i de berørte afdelinger.

Overordnet set har 40 % af respondenterne udtrykt, at de ikke har fået opfattelsen af, at forandringen var nødvendig for Forsikringsakademiet. Derudover bliver der udtrykt forvirring omkring manglende fælles retning og mål med organisationsændringen, hvilket respondenterne i alle 3 afdelinger enstemmigt var enig omkring ifølge de gennemgåede interviews.

Ifølge Kotter begår langt de fleste ledere fejl ved organisationsændringer, fordi der ikke bliver skabt en tilstrækkelig opfattelse af nødvendighed i organisationen. Derudover peger Kotter på, at for stor selvtilfredshed samtidig kan have fatale konsekvenser for at forandringen ikke bliver en succes, men derimod det modsatte (Kotter 1999:4-5). Når vi kigger tilbage på vores sekundære empiri samt interviewet der blev gennemgået indledningsvis i analysen fremgår det, at ledelsen netop præsenterede organisationsændringen med at fortælle medarbejderne omkring succeser, høje kvalitets-tal og deltagertilfredshed. Der blev således alene lagt vægt på, at fortælle om tidligere succeser frem for at koncentrere sig om nødvendigheden af organisationsændringen. Det understøttes samtidig af, at ledelsens egen holdning herom er, at organisationsændringen ikke har været nødvendig på nuværende tidspunkt. Som vi netop har gennemgået peger Kotter på, at for stor selvtilfredshed hos ledelsen ikke er måden en ændring i organisationen skal foretages på, derimod er det ledelsen formåen om at forberede og bevidstgøre de involverede før ændringen i organisationen bliver foretaget. Det vil med andre ord sige, at skabe en følelse af nødvendighed, dvs. en brændende platform. I henhold til Herzbergs motivationsteori er følelsen af nødvendighed og dermed formålet med forandringen, vigtig for at skabe motivation hos de berørte medarbejdere.

Ifølge Kotters forandringsmodel er det også vigtigt, at der bliver etableret en styrende koalition der skal fungere som styregruppe for forandringsprocessen (Kotter 1999:6-7). Som gennemgået under interviewet med ledelsen, var overvejelserne og beslutningen omkring forandringen sket i ledelsesgruppen. Efter at forandringen blev implementeret, havde ledelsen en forventning om at den enkelte leder i afdelinger selv skulle tage hånd om målsætninger for deres medarbejderstab. Der var således ikke etableret en styrende koalition. Dette er muligvis også forklaringen på, at samtlige respondenter har udtrykt forvirring omkring manglende fælles retning. Den styrende koalition er vigtig for at modstand og udfordringer kan imødekommes i hele organisationen fra de involverede medarbejdere.

Et andet område der ligeledes ser problemer, er den manglende vision og målsætning med organisationsændringen. Af den sekundære empiri fremgår det, at der alene blev præsenteret et udkast til, hvad der kunne være af mål med forandringen. Under interviewet med ledelsen, blev det bekræftet at der ikke er blevet fastsat mål og målsætninger. En klar vision og målsætning med forandringen har dermed været ikke eksisterende. Respondenterne har netop ytret forvirring omkring manglende retning og målsætninger, som eksempelvis for KAM-afdelingen betyder, at respondenterne ikke kan se hvordan han kan bidrage til at organisationsændringen bliver en succes. Forvirringen hos respondenterne harmonerer med Kotters betragtninger omkring manglende vision og utilstrækkelig kommunikation af denne i organisation. Følgende citat er fra Kotter's bog omkring forandringer (Kotter 1999:8). Jfr. Herzberg er mål og retning med til at skabe motivation, så alle ved hvor forandringen skal bringe virksomheden hen og ved hvordan deres arbejde er målrettet og har indflydelse for at opnå mål imod visionen.

"Visioner spiller en central rolle i processen, fordi de medvirker til at styre, samordne og inspirere til handlinger hos et stort antal af organisations medlemmer". Uden en passende vision kan bestræbelser på forandring let munde ud i en række forvirrende, uforenelige og tidskrævende projekter, der fører i den gale retning eller slet ikke fører til noget", citat slut.

Ledelsens opfattelse af, at der er fastsat en retning der bliver fulgt af alle involverede medarbejdere er ikke holdbar, da det som beskrevet kan bekræftes, at medarbejderne ikke føler, at der er en fælles retning. Afslutningsvis skal nævnes, at forberedelsesfasen i en forandring ifølge Kotters trin 1-4, også handler om at medarbejderne skal motiveres med de gennemgåede elementer som retning, mål og

fælles opbakning om at forandringen skal blive en succes. Det harmonerer dermed med en række af Herzberg's motivationsfaktorer. Som anført har faktorer som forandringens indhold herunder indflydelse og ansvar betydning, så medarbejderne tager ejerskab. Jobindholdet skal være noget, som den enkelte medarbejder har lyst til for at kunne blive motiveret, og information for at kunne udføre sine arbejdsopgaver. Disse faktorer er vigtige for at synliggøre medarbejdernes rolle, således at den enkelte medarbejder kan se, hvordan de er med til at bidrage og gøre en forskel, idet dette ligeledes er motivationsfremmende ifølge Herzberg.

Delkonklusion af Kotter 1-4

Det kan foreløbigt konkluderes, at overvejelserne og forberedelserne forud for forandringsprocessen ikke har været vellykket. Helt overordnet er der ikke blevet skabt en oplevelse eller følelse af nødvendighed med forandringen, men derimod en følelse af det modsatte, hvilket ledelsen og medarbejderne bekræfter. Der er heller ikke oprettet en styrende koalition til at have indflydelse og medvirke til, at forandringsprocessen kan blive en succes. Dernæst er der ikke klar vision og strategi udover, at Forsikringsakademiet skal tilbyde konsulentytelser. Ligeledes er der ikke blevet fastsat målsætninger med forandringen. Konsekvensen af dette er dermed, at der ikke har været et grundlag eller nærmere fundament at kunne kommunikere ud til medarbejderne i forhold til en klar retning. Selvom ledelsen med organisationsændringen har haft en opfattelse af, at der er en klar retning, understøtter det beskrevne netop at virkeligheden i organisationen er anderledes, idet medarbejderne slet ikke har en oplevelse af, at der er en klar retning med forandringen.

Kotter 5-8 Forandringernes gennemførelse

Den anden del af analysen af forandringsprocessen, handler om selve gennemførelsen af forandringerne. Jfr. Kotter er denne fase mindst lige så vigtig som den første. I denne fase handler det om at bevare motivationen ved at fejre succeser, fjerne forhindringer, justere tiltag i takt med erfaringer, at udvikle de rette kompetencer og udvikle og fastholde forandringer til de til sidst udgør virksomhedens nye kultur.

Svarene i vores spørgeskema viser samlet set, at denne del af forandringsprocessen kunne være meget bedre. 78% af respondenternes svar viser, at forandringerne ikke har haft en gavnlig effekt i forhold til implementeringen og gennemførelsen af forandringerne. Her af er ca. 56% af dem "uenig" eller "helt uenig" i at effekten af forandringstiltagene har virket positivt på ændringerne og forandringsprocessen.

Superbrugere

Ser man isoleret på Superbrugernes besvarelser af spørgsmålene, så er der i gruppen bred enig om at ændringerne og forandringsprocessen ikke har været optimal. Der er særligt uenighed med spørgsmålet *"Forandringstiltagene bliver løbende evalueret og justeret mod fælles mål"*. Her er bare en enkelt ud af de syv respondenter "enig" i, at der er en løbende opfølgning på tiltagene. Til spørgsmålet *"Jeg ved hvornår organisationsændringen er en succes på kort og lang sigt"* er der ingen af de syv respondenter, som ved hvornår de nye tiltag er en succes. Til spørgsmålet *"Jeg oplever, at der er et vedvarende ledelses fokus på forandringerne"* er der ligeledes delte meninger, idet to er "enig", tre svarer "hverken eller" og to svarer "uenig".

Af interviewet fremgår det, at det ikke er helt tydeligt for respondenterne hvad organisationsændringen betyder for dem. Som det fremgår af analyseafsnittet "struktur" er de ikke blevet introduceret for indholdet af deres nye ansvarsområde eller fået overdraget deres nye arbejdsopgaver. Det blev endvidere klart, at de ikke ved hvordan de bidrager til målet mod konsulenttydelser som et forretningsområde. Når Superbrugerne spørger ind til den manglende overdragelse, information, opfølgning og status bliver de holdt hen med "det følger vi op på". Det fremgik endvidere, at de løbende er kommet med forslag til optimering af arbejdsprocesserne for konsulenttydelserne, men at der ikke bliver justeret eller evalueret. De udtaler *"vi mangler opfølgning og status"*, *"Vi bliver holdt hen med "det følger vi op på", men der sker ikke noget"*. Det er altså deres oplevelse, at der her et lille år efter organisationsændringen endnu intet er sket og at de stort set gør det samme som før organisationsændringen.

Konsulenten

Når man ser på konsulentens spørgeskemabesvarelser, kan man se, at denne er "uenig" i tre af de fire spørgsmål målrettet gennemførelse af forandringerne. De tre

spørgsmål, som respondenterne mener ikke har styrket forandringsprocessen er spørgsmålene *“Forandringstiltagene bliver løbende evalueret og justeret mod fælles mål”*, *“Jeg ved hvornår organisationsændringen er en succes på kort og lang sigt”* og *“Jeg oplever, at der er et vedvarende ledelses fokus på forandringerne”*. Jfr. disse svar er konsulenten altså overvejende uenig i at forandringsprocessen har været optimal i forhold til dennes rolle i den nye organisering, set i forhold til Kotters 8-trins teori.

I interviewet med respondenterne fremhævede denne særligt den manglende opfølgning og status på forandringsprocessen. Denne udtalte *“der bliver ikke samlet op og gjort status løbende. Det er ikke eksisterende. Der er først et evalueringmøde i maj et år efter ændringen”*. Derudover udtrykker respondenterne et behov, for at blive afklaret i forhold de salgskompetencer, som denne mangler jfr. analyseafsnittet om *“kompetencer”*. Respondenterne udtaler *“Man føler sig alene, fordi der ikke er nogen leder som samler mig op og spørger ind. Jeg føler mig meget usikker. Der tages ikke højde for at det er meget nyt for mig, så jeg er alene med min bekymring”*. Respondenterne udtrykker endvidere frustration over, at der ikke er et fælles fokus fra ledelsens side. *“Der er ikke en fælles ledelse. De virker som om der ikke er en klar rollefordeling”* Derudover mangler respondenterne mål med organiseringen. *“ jeg har ikke noget overblik over hvornår denne organisationsændring bliver eller er en succes. Det eneste jeg har hørt til mål, er et bilag med antal møder og omsætning, som vi pludselig blev præsenteret for uden at være blevet involveret”*.

KAM

Key account managerens svar i denne spørgsmålsgruppe viser, at der *“uenighed”* i to spørgsmål og *“enighed”* i to spørgsmål. Der er altså elementer, som har fungeret og elementer som ikke har fungeret i implementeringen af forandringerne på Forsikringsakademiet jfr. respondenterne. Spørgsmålene der er uenighed om er *“Jeg er blevet ”klædt på” til at udføre mine nye arbejdsopgaver”*, *“Jeg ved hvornår organisationsændringen er en succes på kort og lang sigt”* Spørgsmålene der er enighed om er spørgsmålene *“Forandringstiltagene bliver løbende evalueret og justeret mod fælles mål”* og *“Jeg oplever, at der er et vedvarende ledelses fokus på forandringerne”*.

Interviewet med respondenterne giver et andet billede af forandringsprocessen. Her udtrykker han manglende opfølgning og status på forandringsprocessen, samt at han har en oplevelse af, at processen er gået i stå. Dermed hænger svarene til spørgsmål

omkring forandringsprocessen i spørgeskemaet ikke sammen med empirien fra interviewet.

I interviewet udtrykker respondenterne flere mangler i forandringsprocessen set i forhold til Kotters 8 trins teori. Han udtaler bl.a. *“jeg oplever ikke at der er gjort status eller processen er blevet evalueret, og justeret hvor der er behov”, “Jeg mangler løbende opfølgning. Det er ligesom gået i stå”*. Kort efter organisationsændringens udmeldelse 1. maj 2015 blev der nedsat arbejdsgrupper på tværs, som skulle samarbejde og igangsætte tiltag, som skulle sikre fremdrift mod de strategiske mål. *“jeg blev involveret i de nye arbejdsprocesser, sammen med andre interessenter på møder umiddelbart efter 1.5.2015. Men min oplevelse er, at det der er sat i gang ikke er afsluttet, fordi jeg ikke aner hvor vi er på vej hen”, “Der er ikke lavet en afslutning, hvor det var tydeligt hvad vi gjorde nu, så vi har en fælles retning”*. Det er altså respondenterne oplevelse, at det igangsatte arbejde ikke er afsluttet på en måde, så alle ved hvad der nu sker og alle løber i den samme retning. Derudover ved respondenterne ikke hvornår Forsikringsakademiet selv mener de er en succes som konsulentselskab. Respondenterne har ikke været involveret i målsætninger for salg, selvom dennes opgave også er at sælge konsulentytelser. Han udtaler *“jeg bare sidder i min lille en mands afdeling og føler ikke jeg har rolle i salg af konsulentytelser”*

Diskussion

Jfr. vores spørgeskemaundersøgelser og interview af de udvalgte respondenter, fremgår det tydeligt, at ingen af respondenterne kan se fremdrift i forandringsprocessen og flere udtaler, *“vi gør som vi hele tiden har gjort”*. Jfr. Kotter skyldes det, at Ledelsen ikke har fulgt de fire trin som knytter sig til selve gennemførelsen af forandringsprocessen.

Af vores empiri udtrykker respondenterne fra de berørte afdelinger manglende fokus på kompetencer, uklare arbejdsopgaver, tunge arbejdsprocesser og manglende mål, evaluering og opfølgning. Markedschefen erkender, at der ikke har været fokus på den løbende forandringsproces og at det oppefra, har været op til den enkelte leder, at sikre fremdrift i processen i eget område. Der er således ikke lagt en fælles strategi og fælles opfølgning på de tiltag, som er sat i værk i forbindelse med organisationsændringens gennemførelse. jfr. Kotter er dette mangel på en styrende koalition som skal drive forandringsprocessen. Derudover mener Markedschefen, at de er meget tæt på at være i mål med det organisatoriske design. Han mener, at alle

har fundet sine ben i hvad der er den enkelte medarbejders ansvarsområde og jobindhold er, og hvad der forventes af den enkelte medarbejder for at være en succes. Dette er respondenterne fra medarbejdergruppen meget uenig i.

Oplevelserne blandt respondenterne er jfr. Kotter forhindringer, som blokerer for at den nye vision bliver en succes. Jfr. Kotter handler trin 5 "fjern sten på vejen" i hans teori om at, fjerne forhindringer som står i vejen for forandringernes gennemførelse. Nogle gange er forhindringerne ikke "virkelige" forhindringer, men blot et spørgsmål om at overbevise dem om, at det ikke er forhindringer. Dette er jfr. Kotter en ledelsesopgave og den styrende koalitions opgave, at sikre at forhindringer bliver elimineret, så arbejdet mod fælles mål fastholdes. Når en leder undlader, at gøre noget ved forhindringerne svækker dette medarbejderne og underminere forandringen (Kotter 1997:12).

Flere respondenter oplever jfr. tidligere afsnit om "struktur" og "processer", at roller og arbejdsopgaver er uklare, at arbejdsprocesserne er tunge og ufleksible og at der mangler fælles kommunikation. Jfr. Kotter er disse elementer medvirkende til at underminere visionen ved at gøre medarbejderne magtesløse og dermed mister de motivationen mod visionen (Kotter 1997:130). Jfr. Herzberg er muligheden for at præstere og vise sit værd i jobbet en motivationsfaktor. Uklarheder over roller, arbejdsopgaver mv. virker således demotiverende og begrænser præstationsmulighederne og giver modstand mod forandringerne.

Som det fremgår af empirien i dette afsnit samt afsnittet "kompetencer", føler særligt konsulenten, at denne ikke er klædt på til de nye arbejdsopgaver i konsulentrollen og at ledelsen ikke har haft fokus på dette. Jfr. Kotter skyldes dette ofte to forhold. 1) at ledelsen ikke har været grundige nok i deres vurdering hvilke nye adfærdsmønstre, færdigheder og holdninger der vil være behov for når en større forandring bliver igangsat. Dette bekræftes af Markedschefen. 2) at uddannelse og læring koster tid og penge og ofte er på bekostning af drift og driftsresultater (Kotter 1997:134). Markedschefen bekræfter ikke dette som et bevidst valg. Når man ikke kan præstere som følge af manglende kompetencer begrænser dette ligeledes præstationsmulighederne og demotivere dermed medarbejderarbejderne jfr. Herzberg (Sinding m.fl. 2014:200).

Jfr. respondenterne er der ingen som ved hvornår Forsikringsakademiet er en succes som konsulenthus på kort og lang sigt. Dette skyldes, at der ikke er nogle af respondenterne som kender de overordnede mål for konsulent strategien, samtidig med at der ikke er fulgt op gjort status. Jfr. Markedschefen er der som anført i afsnittet om "mål og formål" ikke fastsat konkrete mål udover at salget af konsulentydelse skal øges. Når der ikke er mål eller delmål, betyder det at det er svært at fejre succeser, som Kotter fremhæver på sit 6. trin. Dette trin er jfr. Kotter også et vigtigt trin på vejen mod succes, idet det at fejre sine delmål, er med til at bevare og "booste" motivationen ved at synliggøre og fejre resultater. Jfr Herzbergs motivationsteori er ros og anerkendelse en motivationsfaktor, som er med til at bevare og fastholde den god indsats mod visionen (Sinding m.fl. 2014:200). På den måde kan det både opad og nedad i organisationen, vise at anstrengelserne nytter og dermed begynder at give mening (Kotter 1997:147). Mange forandringsprocesser tager tid og derfor er fejring af de små succes vigtig på vejen mod visionen. Det er dog en forudsætning, at forandringstiltagene viser at de virker for at man kan fejre succeser (Kotter 1997:151). Jfr. Kotter kræver forandringer motivation hos de involverede medarbejdere for at forandringen bliver en succes. Kotters 5. trin er medvirkende til at bevare motivationen i vejen mod visionen og derfor et vigtigt trin for at sikre succes. Holdt op imod Galbraith's five star model, er der en væsentlig lighed idet en synlig vision, en velfungerende struktur, effektive processer og de fornødne kompetencer mod visionen er en forudsætning for at en forandring bliver succesfuld. Dette er alle elementer, som en ledelse kan planlægge og styre, men lederskabet, som består i løbende opfølgning, kommunikation og status, dialog med medarbejder om manglende kompetencer og få justeret organisationen til på baggrund af erfaringer er mindst lige så vigtigt jfr. Kotter. Det handler om at medarbejderne skal føle at de mestre deres job. De skal have følelsen af Flow og empowerment samtidig med mulighed for at handle på egen hånd. Det styrker motivationen jfr. Herzberg og dermed bliver forandringen en succes jfr. Kotter.

Som anført ovenfor er motivation en væsentlig del af en forandringsproces. Relaterer man Herzbergs motivationsfaktorer til Kotters forandringsteori, vil man kunne finde svar på hvad der påvirker motivationen. Kotters 7 og 8 trin handler om at holde fast i de igangsatte forandringer og igangsætte nye i takt med at resultatet af de første begynder at vise sig. Det handler om vedvarende fokus og om at løse de udfordringer,

som kan opstå for til sidst er blevet virksomhedens nye kultur. Da vores empiri har vist, at forandringsprocessen på Forsikringsakademiet ikke er nået til disse trin, vil vi ikke behandle disse i vores analyse.

Delkonklusion af Kotter 5-8

Denne del af analysen samt analysens 2. del viser, at der er en del justeringer i organisationsdesignet som skal foretages efter medarbejdernes mening. Der er ikke evalueret, justeret og tilpasset på baggrund af de erfaringer, som allerede er gjort blandt medarbejderne, som Kotters 5. trin foreskriver.

Derudover viser vores analyse, at ledelsen, har en oplevelse af, at være på trin 6 og 7 og venter bare på at succesen skal vise sig, så den kan fejres og synliggøres, mens medarbejderne oplever at være på Kotters 5. trin.

Konklusion

På baggrund af vores analyse, kan vi konkludere, at formålet med organisationsændringen er, at Forsikringsakademiet ved også at fungere som konsulenthus, vil fastholde omsætningen og være på forkant mod økonomiske udfordringer i fremtiden. Ledelsen har en hypotese om at efterspørgslen efter kerneforretningen, vil falde som følge af øget digitalisering og effektivisering i forsikringsbranchen, og dermed færre medarbejdere hos kunderne, der har behov for kompetencegivende uddannelser. Den nye organisering skal derfor styrke både salg af konsulenttydelser og drift og vedligeholdelse af moduluddannelserne.

Ifølge vores analyse kan vi samtidig konkludere, at der er mulighed for at optimere flere områder i forandringsprocessen. Overvejelserne og forberedelserne forud for forandringsprocessen ikke har været vellykket. Helt overordnet er der ikke er blevet skabt en oplevelse eller følelse af nødvendighed med forandringen. Der er heller ikke oprettet en styrende koalition. Dernæst er der ikke klar vision og strategi udover, at Forsikringsakademiet skal tilbyde konsulenttydelser. Ligeledes er der ikke blevet fastsat målsætninger for forandringen. Konsekvensen af dette er dermed, at der ikke har været et grundlag eller nærmere fundament at kunne kommunikere ud til

medarbejderne i forhold til en klar retning. Hvad angår gennemførelsen af forandringsprocessen, har der ikke været opfølgninger på processen. Derfor er forandringstiltagene ikke blevet justeret og tilpasset, så forandringsprocessen kan gennemføres succesfuldt.

I organisationsdesignet kan vi endvidere konkludere, at der er områder som ikke er optimale for at opnå de ønskede resultater for organisationsændringen. Det er en udfordring i organisationsstrukturen, at konsulenterne skal referere til flere ledere, hvor der er horisontale ledelsesprocesser, som ikke fungerer. Derudover kan vi konkludere, at der generelt set er uklarhed om rollefordeling og arbejdsopgaver hos medarbejderne. Samtidig er der mangel på ressourcer blandt superbrugere. Inden for processerne oplever medarbejderne disse for tunge og ineffektive, hvilket er konsekvensen af en funktionel struktur og centralisering af arbejdsopgaver. Organisationsændringen har påvirket jobtilfredsheden negativt samlet set. Superbrugere oplever faldende motivation pga. manglende ressourcer, men jobindholdet for superbrugere, er udvidet med mere ansvar, hvilket har en motiverende effekt. Hos konsulenten har den nye jobfunktion påvirket motivationen negativt, da salgsfunktionen er påtvunget og denne ikke føler sig kompetent til at udføre opgaven. Endvidere kan vi konkludere at både superbrugere og konsulenten mangler kompetencer for at kunne udføre deres nye jobfunktioner.

På baggrund af ovenstående GAPs har forandringen blandt medarbejderne medført frustration, utryghed, manglende motivation og empowerment, hvilket har betydet, at flere medarbejdere ikke har ændret deres adfærd op imod det nye strategiske tiltag og forandringen derfor ikke har givet den fulde effekt. For at det strategiske tiltag med konsulenttydelser skal blive en succes, skal ledelsen således rette fokus og arbejde med de gennemgåede problemfelter.

Perspektivering

I forhold til anvendelse af forandringsteorier, er der ikke et entydigt svar på om hvorvidt ledelsen skal anvende Kotters 8 trins forandringsteori eller en anden inden for forandring. Dog kan det siges, at Kotters 8-trins forandringsmodel er mere detaljeret og forklarende med hvad en organisation bør gøre i forhold til fx. Lewin's 3-step forandringsteori. Såfremt ledelsen vil anvende Kotter, skal de være opmærksom på at teorien kan anvendes som en form for guideline der beskriver, hvad ledelsen skal gøre og ikke hvordan i praksis. Der hviler således at ansvar for ledelsen om at tage stilling til, hvordan de enkelte trin skal planlægges og gennemføres. I praksis kan Lewin's teori have en lettere tilgang, da den ikke er ligeså omfattende som Kotters, der er omfattende og punktlig, hvilket i praksis ikke vil være fleksibelt at anvende.

Uanset om ledelsen anvender den ene forandringsteori frem for den anden, er det ligeledes vigtigt at ledelsen er opmærksom på motivation i samme forbindelse. En enkelt teori i praksis vil sjældent være effektiv at anvende i, da de nævnte forandringsteorier ikke tager højde for, hvordan medarbejderne skal motiveres under forandringen. Derfor vil organisationen kunne få mere gavn af synergieffekten ved at koble en motivationsteori til Kotter eller Lewin, hvilket passende kunne være Herzbergs' motivationsteori, som blev gennemgået i vores undersøgelse.

Vores undersøgelse kan af ledelsen benyttes til at optimere problemfelter i forandringsprocessen set med et medarbejderperspektiv. Dette vil kunne medvirke til, at forandringsprocessen i organisationen kan blive en succes. Såfremt ledelsen ønsker en mere dybdegående undersøgelse, kan vores undersøgelse opbygges ved at foretage en undersøgelse hos alle de involverede ledere. I vores undersøgelse er der alene et enkelt ledelsesperspektiv fra markedschefen, hvilket ikke viser et samlet indblik i ledelsens syn på forbedringstiltag og muligheder i forandringsprocessen. Derudover vil undersøgelsen kunne understøttes af et kundeperspektiv ved at foretage en undersøgelse hos kunderne. Dette med henblik på at få klarlagt, hvordan kunderne oplever konsulenttydelserne.

Kilde og Litteraturliste

Darmer, Per m.fl. (2010) Paradigmer i praksis

Andersen, Ib (2014) Den skinbarlige virkelighed

Ingemann, Jan Holm (2013) Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning

Kvale, Steiner m.fl. (2014) Interview

Galbraith, Jay R. (2014) Designing organizations

Kotter, John P. (1997) I spidsen for forandringer

Sinding, Knud m.fl. (2014) Organisational behavior

Illeris, Knud (2006) Læring

Illeris, Knud og samarbejdspartnere (2004) Læring i arbejdslivet

Jakobsen, D.I. m.fl. (2008) Hvordan fungerer organisationer

Bilag

Bilag 1: Samlet fordeling af svar på spørgeskemaer

Bilag 2: Superbrugernes svar på spørgeskemaerne

Bilag 3: Konsulentens svar på spørgeskemaet

Bilag 4: KAMs svar på spørgeskemaet

Bilag 5: Sammenholdelse af interviews

Bilag 6: Ledelsens Powerpoint til informationsmødet

Bilag 7: Mødeindkaldelse

Bilag 8: Uddybende baggrund for organisationsændringen

Bilag 9: Ny jobbeskrivelse Superbruger

Bilag 10: Ny jobbeskrivelse Konsulent