

MOP5101

Masteroppgave

Masteroppgave i gruppe, skriftlig

Høyskolen Kristiania

Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?

Ørjan Sørflaten og André Fredriksen



Master i ledelse Høyskolen Kristiania

Vår 2022

*«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

Forord

Denne oppgaven er skrevet våren 2022 som en avslutning på masterstudiet i Ledelse ved Høgskolen Kristiania. Med en økende endringstakt i konsulentbransjen har det vært spennende å se hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser med hjelp av mellommenneskelige forhold. Arbeidet med oppgaven har vært lærerik og interessant, og til tider også utfordrende på sin måte.

Det har vært flere personer som har vært viktige for vår masteroppgave. Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Hans Erik Næss, for tilgjengelighet og fleksibilitet i en spesiell tid. Hans Erik har vært en god støttespiller underveis i vår oppgave. Han har kommet med inspirasjon og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil vi takke våre informanter fra Arribatec, Rejlers og Sopra Steria for deres deltakelse og samarbeidsvillighet med tanke på digitale intervjuer over Teams.

Oslo, mai 2022

Ørjan Sørflaten og André Fredriksen

Sammendrag

Denne oppgaven handler om endringsledelse i konsulentbransjen i Norge. Bakgrunnen for dette temaet er at endringstakten i denne bransjen er økende, dette på grunn av endringer i forbruksmønstre, digitaliseringsprosesser, markedsbevegelser og konkurransevilkår. Blant annet har koronakrisen vært en katalysator for fornyelse og innovasjon i konsulentbransjen, og bransjen har aldri fått høyere score fra sine kunder. Med store endringer i markedet kan derfor virksomheter stå i fare for å endre seg saktere enn det omgivelsene krever, og må gjennomføre planlagte endringer. Når det gjennomføres endringer i organisasjoner kan det medføre usikkerhet og uforutsigbarhet blant ansatte, og det kan dermed oppstå motstand. Det vil derfor være hensiktsmessig at medarbeidere har en mellomleder som de kan snakke med og som de stoler på.

Målet med vår undersøkelse av konsulentselskapene Arribatec, Sopra Steria og Rejlers er derfor å skape en oversikt over hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. På bakgrunn av dette kom vi frem til følgende problemstilling: *Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?* For å svare best mulig på oppgavens problemstilling utviklet vi følgende forskningsspørsmål som omhandler menneskelige relasjoner som tillit, motivasjon og involvering:

1. Hvordan kan tillit mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?
2. Hvordan kan motivasjon mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?
3. Hvordan kan involvering mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?

Funn fra vår kvalitative studie viser at mellommenneskelige forhold mellom ansatte og mellomledere har stor betydning for å fremme endringsprosesser i virksomheter.

Mellommenneskelige forhold som tillit, motivasjon og involvering har stor påvirkning på endringer. På grunnlag av disse funnene har vi utviklet en figur som kan hjelpe mellomledere å fremme endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Presentasjon av problemstilling	3
1.2 Avgrensning.....	4
1.3 Oppgavestruktur.....	5
2.0 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Hva er ledelse og hvordan har endringsledelse utviklet seg?	6
2.1.1 Historisk tilbakeblikk på endringsledelse.....	8
2.2 Mellomlederens rolle i endringsprosesser	10
2.3 Tillit.....	12
2.4 Motivasjon	16
2.5 Involvering	20
2.6 Oppsummering av teori	23
3.0 Metode	28
3.1 Valg av metode.....	28
3.2 Forskningsdesign	28
3.3 Generering av data	29
3.3.1 Dybdeintervju.....	30
3.3.2 Intervjuguide.....	32
3.4 Kriterier for utvalg	33
3.4.1 Utvalg av intervjuobjekter	33
3.5 Kvalitet på studien	37
3.6 Forskningsetikk.....	39
3.6.1 Bruk av lydopptak	40
3.6.2 Anonymisering	40
3.7 Analyse av datamaterialet	41
3.8 Oppsummering av metode.....	43
4.0 Funn	44

4.1 Informantenes tanker om endringsledelse.....	44
4.2 Hvordan kan tillit mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?	45
4.2.1 Delkonklusjon og svar på forskningsspørsmål 1	50
4.3 Hvordan kan motivasjon mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?.....	51
4.3.1 Delkonklusjon og svar på forskningsspørsmål 2	54
4.4 Hvordan kan involvering mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?.....	55
4.4.1 Delkonklusjon og svar på forskningsspørsmål 3	58
4.5 Forholdet mellom tillit, motivasjon og involvering	59
4.5.1 Forholdet mellom tillit og involvering.....	59
4.5.2 Forholdet mellom motivasjon opp mot involvering og tillit.....	61
4.6 Oppsummering av funn.....	63
5.0 Konklusjon	66
5.1 Begrensninger	68
5.2 Videre forskning	69
6.0 Referanseliste.....	71
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema NSD.....	81
Vedlegg 2: Intervjuguide	84

Tabeller og figurer

Tabeller

TABELL 1. FOKUSOMRÅDER AV TEORETISK BESLUTNINGSTABELL MED ENDRINGSLEDELSE	25
TABELL 2. OVERSIKT OVER INFORMANTENE.....	35
TABELL 3. GRUPPERING AV KODER	42

Figurer

FIGUR 1. ENDRING I RETNING AV FORMULERT FREMTID. FRA ENDRINGSLEDELSE OG LEDELSESENDRING: FRA PLAN TIL PRAKSIS (S. 92), AV B. W. HENNESTAD & Ø. REVANG, 2017, UNIVERSITETSFORLAGET..	7
FIGUR 2. OPPSUMMERING AV LITTERATUR.....	24
FIGUR 3. FIGUR FOR TILLIT OG REVIDERT FIGUR FOR TILLIT.....	50
FIGUR 4. FIGUR FOR MOTIVASJON OG REVIDERT FIGUR FOR MOTIVASJON	54
FIGUR 5. FIGUR FOR INVOLVERING OG REVIDERT FIGUR FOR INVOLVERING	58
FIGUR 6. OPPSUMMERING AV OPPGAVEN.....	64

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven handler om betydningen av endringsledelse for privat næringsliv i Norge. Vi ønsker å se nærmere på konsulentvirksomheter som selger kunnskap og tjenester. Vi ser at endringstakten i denne bransjen er økende, på grunn av endringer i forbruksmønstre, digitaliseringsprosesser, markedsbevegelser og konkurransevilkår. Blant annet har koronakrisen vært en katalysator for fornyelse og innovasjon i konsulentbransjen (Konsulentguiden, 2021). Pandemien har blant annet vært med å inspirere konsulentbransjen til å skifte til fjern- og hybridarbeid (Empson, 2021). Det kan forklares som at ansatte jobber hjemmefra og på kontoret. Konsulentselskaper ble raskt posisjonert som eksperter på fjernarbeid, og de var derfor godt rustet til å gi råd til kunder om hvordan de kunne gjøre det samme (Empson, 2021). Med endrede krav fra kunder, har likevel konsulentbransjen som helhet aldri fått høyere score fra sine kunder. Cecilia Flatum (Konsulentguiden, 2021), leder av Consulting i Deloitte, forteller at konsulentbransjen har gjort en forskjell for å bidra til kundens koronarespons og pandemihåndtering. Trond Søreide (Konsulentguiden, 2021), adm. dir. i AFF, forteller videre at eksterne sjokk gir en endringsimpuls. Det er hvordan denne impulsen blir tolket og omsatt til nye handlinger som skiller dem som lykkes fra andre mener han (Konsulentguiden, 2021).

Konsulentselskaper kan gjerne kalles for Professional Service Firms (PSF), men det er liten enighet blant forskere om hva akkurat PSF er. Nordenflycht (2010) finner i sin studie at forskere har brukt dette uttrykket i mer enn 30 kunnskapsbaserte sektorer. Empson et al. (2015) mener at primæraktiviteten for PFS er at de bruker spesialistkunnskap for å skreddersy løsninger til kundenes problemer. Denne sektoren har de siste tre årene vært en av de mest betydelige sektorene for økonomien i verden. Blant annet sysselsatte sektoren 12% av arbeidsstyrken i hele Storbritannia (Empson et al., 2015). Empson et al. (2015) forteller at denne bransjen har fungert til å få frem nye og ofte radikale forretningspraksiser og strukturer. Det vil derfor være hensiktsmessig å forske nærmere på denne bransjen, for å se hvordan de klarer å skape endringsutvikling.

All ledelse går ut på å skape effektive og produktive virksomheter. Noe av det som kan skille konsulentselskaper fra hverandre og fra andre bransjer er hvordan relevansen utvikles ved hjelp av god endringsledelse. Det vil si at ledere er kapable til å drive virksomhetsutvikling internt og levere tjenester eksternt samtidig. Bast (2021) forteller at endringsforståelsen til en

medarbeider, mellomleder og toppleder ofte ikke er den samme, og derfor er endringsledelse så viktig. Hun mener at mellomledere vil ha en viktig rolle for at endring skal lykkes.

Endringer bør være kommunisert og forankret fra toppen, i tillegg til at ledere på alle nivåer i virksomheter må tilpasse, oversette og støtte medarbeidere underveis (Bast, 2021). For at det skal lykkes må endringer som skal ledes være avklarte, legitime og rett og slett fordelaktige for virksomheten. Amundsen (2021) forteller at endringsledelse handler om i hvilken grad endringer blir adoptert av den aktuelle virksomheten. Denne adopsjonen vil være knyttet opp til både endrede holdninger og ikke minst atferd. Å utføre endringer gjør man naturligvis for å overleve i markedet, men uten intern forankring i virksomheter risikerer endringsledelse bare å bli et tomt ord.

Grunnet betydningen av endringsledelse vil det derfor være en fordel for konsulentselskaper å fokusere på den delen av virksomhetsutvikling for å bedre sin posisjon i markedet. Stensaker et al. (2002) mener eksempelvis at endringsledelse handler om prioritering. De mener at endringer kan ta overhånd i virksomheter når ansatte og mellomledere føler at det skjer for mange endringer samtidig. Det kan derfor bli utfordrende for mellomledere å følge opp og ha oversikt over de nye endringene som blir satt i gang (Stensaker et al., 2002). Alt kan ikke endres hele tiden, og man må derfor gjøre endringsledelse til et strategisk og operativt verktøy for å nå virksomhetens mål. Ved å adoptere endringer i virksomheter og prioritere hva man skal endre på, kan det føre til god endringsledelse. Vår antakelse er at god endringsledelse medvirker til god lønnsomhet, samtidig som det gjør at virksomheter beholder og kanskje øker sitt kundegrunnlag.

Virksomheter som ikke ønsker eller klarer å endre seg mot endringer i markedet, kan risikere å miste sitt inntektsgrunnlag. Områder organisasjoner har konkurransefortrinn i dag, vil ikke garantere at dette gir et konkurransefortrinn om fem år. Siden endringene i samfunnet er store vil få virksomheter unngå å havne inertia (Hennestad & Revang, 2017, s. 87). Det vil si at man ikke klarer å endre seg like mye gjennom daglig drift som det omgivelsene krever. Når inertia oppstår i virksomheter står de da i en omfattende endringsutfordring. Ashkenas (2013) finner gjennom flere studier at 60-70% av endringsprosjekter i organisasjoner feiler.

En stor faktor som gjør at endringer ikke blir suksessfulle kan være mellomlederens evne til å gjennomføre dette. Lederen vil ha en stor rolle i endringsprosesser, og hvis det utøves godt og til det beste for flere kan det være faktoren som utgjør en forskjell (Karp, 2019a, s. 10). Karp

(2019a) mener generelt at en leder ikke er en supermann med bare gode egenskaper som kan fikse alt, men at god nok ledelse ofte er godt nok. En leder er et menneske med flere svakheter, og er avhengig av gode mennesker rundt seg. Det å gjennomføre for eksempel en omstrukturering eller et nytt salgssystem er vanskelig nok i seg selv, men det som kan være mer utfordrende er å få ansatte til å forstå hvorfor endringer er nødvendig og støtte dette. Mellomledere vil stå i mange endringsprosesser. Det kan for eksempel være motstand, maktkamper og uforutsette ting som oppstår fra medarbeidere. Å lede større endringer i virksomheter vil derfor være svært krevende, og det å få følgerskap fra sine ansatte vil være viktig. Det er derfor relevant å se nærmere på hvordan mellomledere kan samhandle med medarbeidere for at endringsprosesser skal ha en større sjanse for å lykkes. Det vil vi undersøke i denne oppgaven.

1.1 Presentasjon av problemstilling

Endringsledelse er et fenomen som skjer i alle organisasjoner, og mellomledere vil stå sentralt i å utføre dette. Mellomledere har en viktig rolle fra sin stilling mellom selve operasjonskjernen og “the apex” (Gjerde & Alvesson, 2020, s. 125). De vil ikke bare være mottakere av informasjon fra toppledelsen, men de vil være med å forme utfallet av endringsprosesser gjennom sine håndteringer og tolkninger. Endringer i en virksomhet kan ofte medføre usikkerhet og uforutsigbarhet blant medarbeidere, og det kan dermed oppstå motstand. Det vil derfor være hensiktsmessig at ansatte har en mellomleder som bryr seg, som de kan snakke med og som de stoler på. For konsulentbransjen er dette viktig, da medarbeidere i konsultantselskaper vil gi rådgivning til spesifikke behov for kunder. Det vil innebære en høy grad av relasjonsbygging mellom medarbeidere og kunder (Empson et al., 2015). Med ulike og endrede krav fra kundene vil det være utfordrende å bruke standardiserte strategier for medarbeidere, og det vil derfor være relevant at de har en mellomleder de kan støtte seg på. Mellomledere kan da hjelpe medarbeidere med hvordan de kan endre seg etter nye krav med hvordan de tilnærmer seg til sine klienter (Empson et al., 2015). Det vil derfor være et viktig fokusområde, da mennesker og klientrelasjoner er de viktigste eiendelene til konsulentbransjen (Empson et al., 2015).

Oppgaven tar derfor for seg mellommenneskelige forhold mellom medarbeidere og mellomledere, da det er svært interessant når det gjelder endringsprosesser. Vi ønsker derfor å forklare, analysere og kaste lys over følgende problemstilling:

Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?

For å besvare denne problemstillingen vil vi se nærmere på disse forskningsspørsmålene:

1. Hvordan kan tillit mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?
2. Hvordan kan motivasjon mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?
3. Hvordan kan involvering mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?

Ingen av disse forholdene eksisterer i et vakuum. Vi vil derfor undersøke hvordan disse forholdene påvirker hverandre, og se om vi finner noen fellesnevner under tillit, motivasjon og involvering. Med denne innfallsvinkelen får vi mulighet til å se forskningsspørsmålene mot hverandre, og skaper dermed et bedre grunnlag til å svare på oppgavens problemstilling.

1.2 Avgrensning

Gapet mellom der vi er nå og til ønsket fremtid utgjør et endringsrom (Hennestad & Revang, 2017, s. 159). Det innebærer at vi forandrer oss. Når man er i gang med endringstiltak, kan det komme reaksjoner fra ansatte som er uforutsigbare. Det vil da være interessant å se nærmere på hvordan mellomledere kan samhandle med medarbeidere for å fremme og skape oppslutning rundt endringsprosesser. Vi vil derfor se nærmere på mellomlederens underveishåndtering av endringer, istedenfor å legge vekt på planleggingen av endringer. Vi vil derfor se nærmere på mellomlederens rolle med ansatte i endringsprosesser, og ikke fokusere på styring.

På grunn av omfanget til oppgaven har vi valgt en kvalitativ metode, der vi intervjuet 4 ledere. I problemstillingen vil vi ta for oss hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Betydningen og effektene av hvordan mellomledere og ansatte ønsker å lede og bli ledet kan være forskjellig fra ulike verdensdeler og kulturen deres. For å skaffe

mest mulig effektive data intervjuet vi ledere fra selskaper lokalisert i Norge. Vi har valgt å avgrense til ledere fra konsulentselskaper som selger kunnskap og tjenester til kunder.

Selve problemstillingen er bred, og det finnes flere ulike temaer man kan forske på rundt dette. I denne oppgaven vil vi presentere teoriområder som vi mener kan være relevante for oppgavens problemstilling. Vi har derfor valgt å ta for oss de tre sentrale fokusområdene tillit, motivasjon og involvering. Det utelukkes derfor ikke at de finnes andre forhold som også kan være hensiktsmessig å se opp mot problemstillingen.

1.3 Oppgavestruktur

Oppgavens struktur er en tradisjonell oppbygging for masteravhandlinger. Oppgaven vil gå gjennom relevant teori, valg av metode, beskrivelse av funn fra vår datainnsamling, drøfting og til slutt en konklusjon. Kapittel 1 består av en innledning, og resterende kapittel inneholder:

Kapittel 2, teoretisk rammeverk, fremstiller det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Først vil oppgaven gi en introduksjon for begrepet ledelse, hvordan endringsledelse har utviklet seg og mellomlederens rolle i endringsprosesser. Etter dette tar oppgaven for seg hvordan mellomledere kan bruke tillit, motivasjon og involvering for å fremme endringsprosesser. Disse tre begrepene vil deretter danne en egenkomponert figur som vil være utgangspunkt gjennom innsamling av data.

Kapittel 3, metode, vil se på metodevalg, forskningsdesign, generering av data, kriterier for utvalg, kvalitet på studien og forskningsetikk. Til slutt vil vi gå gjennom hvordan vi analyserte datamaterialet som vi fikk fra våre funn.

Kapittel 4, funn, vil se på hvilke funn fra data vi har samlet inn. Funnene vil bli sett opp mot forskningsspørsmålene, teoretiske rammeverket og mot vår egenkomponerte figur fra kapittel 2. Vi vil også presentere delkonklusjoner under hvert forskningsspørsmål.

Kapittel 5, konklusjon, er målet å svare på problemstillingen og alle tre forskningsspørsmål. Med bakgrunn fra teoridel, funn og drøfting ønsker vi å få svar på hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser.

2.0 Teoretisk rammeverk

Hensikten med dette kapitlet er å få en oversikt over relevante temaer til oppgavens problemstilling. Først vil vi redegjøre nærmere for hva ledelse er, og ta for oss et historisk tilbakeblikk på begrepet endringsledelse. Hensikten er å se hvordan det har endret innhold og betydning frem til vår tid. Videre vil vi presentere forskning om mellomlederens rolle i endringsprosesser for å få en bedre forståelse for rollen og av hva som kreves av de under endringer. I lys av dette har vi trukket frem tre dimensjoner ved endringsledelse som er særskilt aktuelle for en studie av mellomledere i konsulentselskaper: tillit, motivasjon og involvering. Til slutt i kapittel 2 oppsummerer vi det teoretiske rammeverket, og hva vi tar med videre i oppgaven for å kunne undersøke av problemstillingen.

2.1 Hva er ledelse og hvordan har endringsledelse utviklet seg?

Det finnes svært mange definisjoner på ledelse, men ord som ansvar og påvirkning går igjen i flere av definisjonene. Ledelse er et område som har blitt forsket mye på, men likevel finner vi fortsatt ingen felles definisjon på hva ledelse er. Det vil derfor være ulike meninger på hva som faktisk er god og riktig ledelse.

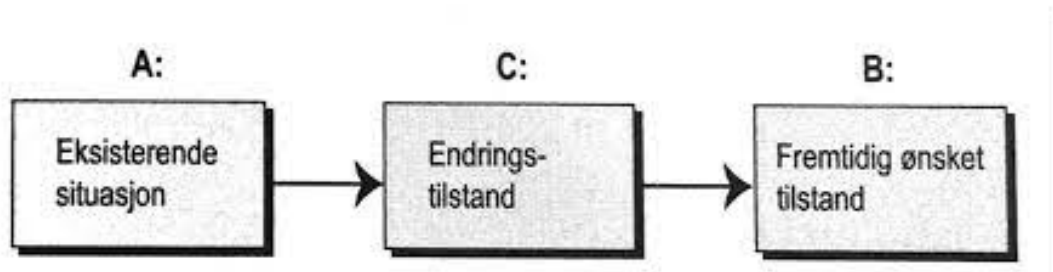
En start kan likevel være at når en person er en leder, vil den personen utøve ledelse.

Ladegård & Vabo (2010, s. 18) definerer ledelse som: *“Ledelse er de virkemidlene en leder som person bruker for å påvirke andre, eller bruker for å skape resultater gjennom andre”*.

Ifølge Karp (2019a, s. 21) handler ledelse hovedsakelig om å lede mennesker. Han definerer ledelse som: *“rasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger”* (Karp, 2019a, s. 32). Karp (2019a, s. 41) beskriver dette videre med at ledere må ha noen som følger hvis det skal ha betydning. Cunliffe (2014) mener generelt at det som påvirker en relasjonell aktivitet mellom følgere og ledere handler om språk og hvordan ledere kommuniserer. Mange ansatte kan følge ledere, da de føler de må (Karp, 2019a, s. 33). En

grunn til dette kan være at ledere har makt som følge av en stilling. Ledere kan belønne og straffe andre eller de har tilgang til informasjon som er sentral. Ansatte kan også følge ledere som matcher våre forventninger om en finere fremtid, da de kan oppfylle vårt håp (Karp, 2019a, s. 35). Medarbeidere kan også følge ledere når de opplever en ekstern trussel, eller de ser egenskaper hos lederen som de ser opp til. Det mest sentrale kan være at ansatte følger ledere fordi de er flinke til å gjøre det arbeidet en leder skal (Karp, 2019a, s. 43).

Hennestad & Revang (2017, s. 86) beskriver at all ledelse er endringsledelse. Samfunnet og omgivelsene rundt oss vil endre seg hele tiden, og ledelse i denne tiden vil derfor være endringsledelse. Siden det skjer endringer i samfunnet kontinuerlig kan bedrifter stå i fare for å ikke endre seg like mye gjennom daglig drift som det markedet krever. Da kan bedrifter velge å gjennomføre et endringsprosjekt som løsning (Hennestad & Revang, 2017, s. 87). Når bedrifter havner i inertia er løsningen å sette i gang en planlagt endring. Det skjer med at organisasjonen skifter spor, der de må gjøre ting annerledes for å henge med på utviklingen. I figur 1 (Hennestad & Revang, 2017, s. 92) ser vi hvordan bedrifter jobber med en planlagt endring.



Figur 1. Endring i retning av formulert fremtid. Fra *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (s. 92), av B. W. Hennestad & Ø. Revang, 2017, Universitetsforlaget.

Som figuren viser, har man en eksisterende situasjon man ønsker å endre til en fremtidig tilstand. Mellom disse punktene skjer endringsperioden, og denne perioden er avgjørende for hvordan organisasjoner vil og kan fungere når endringstiltakene er gjennomført. Det er denne perioden vi vil se nærmere på i oppgaven, gjennom å se hvordan mellomledere kan fremme denne prosessen med sin underveishåndtering.

2.1.1 Historisk tilbakeblikk på endringsledelse

Endringsledelse er ikke et ukjent tema for organisasjoner nå til dags. Organisasjoner som gjennomgår endring varierer i struktur, strategier og arbeidsstyrke, og har i alle tider vært gjenstand for bevegelse. Hvis vi skal se på de forskjellige fagområdene som har forsket på organisasjonsendring, ser vi gjerne på sosiologi, psykologi, administrasjon og ledelse, ingeniøradministrasjon og industriell nyskaping (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Det kan være viktig å forstå sammenhengen og krysset av disse fagområdene for å endre metoder slik at organisatorisk endring kan lykkes. Psykologi forklarer hvorfor og hvordan mennesker reagerer på forskjellige endringer. Administrasjon og ledelse kan gi prinsipper og vise til tilnærminger som hjelper til med planlegging, det å lede mennesker, samt vise til hvilke ressurser som kreves for å oppnå endring. Ingeniøradministrasjon og industriell nyskaping kan gi detaljerte metoder for endringer, prosesser og integrerte systemer der endring skjer, samt verdier og ferdigheter som kan være nødvendig for endring (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Det kan være viktig å forstå bruken av dette for å bistå i å gjøre endringer suksessfulle, på lik linje som det er å ta i bruk de riktige ressursene som er involverte i endringsprosesser. Med et ønske om at endringsprosesser skal gi et ønsket resultat, vil det da være viktig å nevne menneskene som tar del i den.

Endring kan være en komplisert prosess som kan være vanskelig å gjennomføre og få andre til å adaptere til den. Endring og endringsledelse er et stort og bredt tema ifølge Ackerman (1997). Anderson & Anderson (2010, s. 52) ser på endring og endringsledelse som et stort og bredt tema som kan splittes opp i tre forskjellige typer endringer bedrifter gjennomfører: utviklende, transformativt eller overgangsendring. Utviklende endring handler om å forbedre en eksisterende ferdighet, metode eller endre på noe spesifikt som ikke holder mål lenger eller som ikke vil holde mål inn i fremtiden. Videre mener de at kontinuerlige endringer handler om å ikke bare endre på noe som allerede er, men gå over til noe annet som vil bytte det originale ut fullstendig. Transformativ endring er de mest komplekse type endringer organisasjoner gjennomgår i dag. Det er et radikalt skifte fra en tilstand til en annen. En så drastisk endring krever både kultur og atferdsendringer for å implementere dem suksessfullt over tid (Anderson & Anderson, 2010, s 52).

Endringer i organisasjoner er ikke et nytt konsept. Men forskning og studering av endring, med fokus på planlagt endring er: *“hvilke systematiske fremgangsmåter som legger til grunn for gode endringer samt det å forstå hva som gjør at endringsforsøk feiler”* (Burke, 2018, s.

27). I tematikken endringsledelse har det blitt dannet flere teorier siden starten av 1900-tallet. Blant annet: “Scientific Management”, “The Hawthorne Studies” og “Organization Development (OD)” (Burke, 2018, s. 28). Uten å gå inn på disse teoriene, viser vi heller til personen som blir sett på som endringsledelsens far, Kurt Lewin.

Kurt Lewin blir generelt sett på som grunnleggeren av endringsledelse, med sin CATS (tre-steps-modell) som har blitt sett på som den klassiske måten til å håndtere endringsledelse på (Robbins & Judge, 2009, s. 625). Denne teorien har dominert endringsledelsesteorier som har kommet fra vesten de siste femti årene (Michaels, 2001, s. 116). Teorien har fått mye medhold, men også en del kritikk spesielt i senere tid. Det på grunn av at den er oversimplifisert i en så dynamisk verden som vi lever i dag. Det vil derfor være utfordrende å “refreeze”, da fleksibilitet og adaptasjon er viktig (Child, 2005, s. 293). Kanter et al. (1992, s. 10) mener at å se en organisasjon som en isbit er et irrelevant forslag, og de forstår ikke hvordan en slik teori i det hele tatt har overlevd, men istedenfor blomstrer.

En av de andre populære endringsledelsesmodellene som har fått mye ros er Kotter (1995) sin åtte-steps-modell. Den ble formet i 1995, og handler om å transformere organisasjoner. Modellen er bygget på studier av over 100 organisasjoner hvor de fleste endringsprosessene feilet. Den tar for seg hva Kotter mener er nøkkelfaser i endringsprosesser (Mento et al., 2002). Kotter mener videre at det er hovedsakelig to lærdommer man kan ta av modellen. Det at endringsprosesser går gjennom flere forskjellige faser, noe som kan ta mye tid, og at feil i hver av fasene kan gi kritiske ettervirkninger for endringer som helhet (Mento et al., 2002).

Hvis vi ser endringsledelse i faser, kan vi se for oss at alt som var før 1990-tallet var starten på endringsledelse som disiplin (Campbell, 2016). Vi kan se for oss dette som oppdagelsen av fundamenter. Her var fokuset på det å forstå mennesker og hvordan mennesker håndterer endring. Det ga god innsikt og forskning, samt rammeverk for hvordan vi kan forstå suksessfulle endringer. Mellom 1990- og 2000-tallet tok endringsledelse en større del av bedrifters hverdag (Campbell, 2016). Dette var perioden hvor endringsledelse gikk fra å være et akademisk begrep til å bli modeller og konsepter som ble diskutert i bedrifter. Språket rundt endringsledelse ble utartet på et bredere spektrum, og det ble mer allment akseptert at individuell endring ikke nødvendigvis skjer ved flaks. Det kan heller bli støttet opp under og gjentatt ved gjennomtenkte steg og prosesser (Campbell, 2016). Dette er hvor eksempelvis John Kotter (1995) kom med boken sin “*Leading Change*”.

Fra og med 2000-tallet kan vi se på endringsledelse som formalisering (Campbell, 2016). Etter de to foregående periodene med endringsledelse fikk vi god kunnskap hvor fundamentene ga oss en underliggende forståelse for mennesker. 1990- til 2000-tallet ga oss et felles språk og konsepter, så da var tiden inne for å bygge repeterende og strukturelle prosesser (Campbell, 2016). Mye har skjedd siden 2000-tallet innenfor endringsledelse. Det har vært mange kontributter til hva som kan skape gode endringsprosesser, samt en forståelse av viktigheten for å være endringsvillig. Flere bedrifter har i dag egne stillinger og roller som har fokus på å bistå til å implementere endringer (Campbell, 2016). I konsulentbransjen, som er denne oppgavens fokus, er det synlig på grunn av deres teoretiske betydning og innsikten de har i utfordringer for organisasjoner i kunnskapsøkonomien (Empson et al., 2015). Dette, som nevnt tidligere, har de vist god endringsvillighet der de under koronakrisen aldri har fått høyere score fra sine kunder (Konsulentguiden, 2021).

Samtidig er endringsledelse et vagt konsept og fremdeles i behov av mer forskning for å kunne forstås bedre. Tidligere forskning har lagt vekt på endringer i organisasjoner som helhetlige, og gjerne på strategisk nivå. Etter hvert som organisasjoner vokser i kompleksitet, for eksempel i konsulentbransjen, vokser også behovet for å forstå de ulike lagene i dem. I den forbindelse vil vi videre rette fokus mot mellomlederens rolle i endringsprosesser.

2.2 Mellomlederens rolle i endringsprosesser

Hope (2015, s. 25) beskriver rollen til en mellomleder som “linking pins”. Han forteller at det å innføre endringer aldri vil bli suksess med mindre man får aktivert og mobilisert mellomlederne. De må sjonglere og håndtere flere forventninger for at endringer skal iverksettes (Rydland, 2020). Mellomledere vil ikke bare være mottakere av informasjon fra toppledelsen, men de er også med å påvirke utfallet av endringer gjennom sine handlinger og tolkninger. Jacobsen (2019) mener at toppledere vil ha et større fokus på selve helheten til organisasjonen, men mellomledere vil ha et større fokus på hvordan den enkelte ansatte kan støtte helheten. Ifølge Huy (2001) kan mellomledere bidra til å realisere endringer. Han mener dette kan skje gjennom fire roller som er kommunikator, terapeut, balansekunstner og entreprenør. Dette er roller som lederen utøver overfor sine ansatte under en endring. I denne oppgaven vil vi sette fokus på mellomledere, og det utgjør den store gruppen ledere i virksomheter i praksis (Ladegård & Vabo, 2010, s. 205).

Når ledere gjennomfører en endring vil de ha som mål å oppnå et ønsket resultat (Kjøde, 2004). Kjøde (2004) forteller at for å oppnå det ønskede resultatet og for at ledere skal fremme endring må det tilrettelegges for, initiere, oppmuntre og støtte læring i organisasjoner. Jacobsen (2019) finner i sin studie at mellomledere har en uvanlig rolle som informasjonsspreder og forbindelsesledd. Mellomledere spiller en viktig rolle der formidling av informasjon mellom de ulike nivåene er spesielt viktig. Mellomledere vil fungere som et bindeledd mellom toppledelsen og frontlinjestaben med informasjon, og det kan være utfordrende under endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). Ansatte vil forvente at mellomledere har all informasjon om prosessen, men det vil ikke alltid være lett å få informasjon fra øverste hold. At mellomledere har tilgjengelig informasjon vil være hensiktsmessig for at dialogen med sine medarbeidere kan avgjøre om endringer blir vellykket eller ikke (Saksvik et al., 2007). I endringer er det viktig for mellomledere og ansatte at de har kunnskap om problemstillingen i virksomheten, da det vil angå egen livs- og arbeidssituasjon. Det at mellomledere kommuniserer hensikten og ønskene med endringer kan være med å skape en felles forståelse av endringer blant medarbeidere og virksomheten (Saksvik et al., 2007).

Når det blir gjennomført endringer i virksomheter vil det som regel komme motstand. Grøndalen (2016) tenker at det viktigste er ikke om endringsmotstanden er positiv eller negativ. Det som er det mest sentrale er hvordan ledere og virksomheter tar tak i motstanden for å få endringsprosesser på riktig vei igjen. Man kan da spørre seg om hvorfor mennesker gir motstand mot endring. Grøndalen (2016) nevner flere grunner til at individer kan gi endringsmotstand. En av disse er hvor motiverte individene er for endringen, og om ansatte er redd for det ukjente eller frykter påvirkningen endringen har på dem. Et annet område kan være mangel på tillit, da de kan tenke at lederen ikke vil ivareta deres interesser. Mangel på tillit kan også være mangel på god kommunikasjon som kan skape misforståelser. En tredje motstand Grøndalen (2016) forteller om er at ansatte kan ha forskjellige meninger og oppfatninger på hvordan endringen bør utføres. Det kan forekomme av lav grad av involvering fra leder til ansatte, da det kan være relevant å se endringen fra synet til ansatte.

Som nevnt i forrige avsnitt kan områder som motivasjon, tillit og involvering påvirke medarbeidernes oppslutning til endringsprosesser. Disse områdene vil sjelden skapes uten at mellommenneskelige forhold mellom ansatte og mellomledere er på plass. Udod et al. (2020) forsket i sin studie på ansattes perspektiver på lederatferd, og hvordan perspektivene vil

påvirke og forme medarbeidernes arbeidserfaringer. De finner at ledere som viser positiv relasjonsledelse sannsynligvis vil være mer produktive. Ledere kan oppnå dette gjennom å respektere og verdsette ansattes evner, meninger, karakter og personlige følelser. Med å bruke lederegenskaper til å oppfatte egne og andres følelser vil være med å bygge relasjoner og styrke ansatte (Udod et al., 2020). Ledere kan blant annet gi ansatte makt og autonomi, så de kan ta ansvar til å løse problemer og ta beslutninger. Det kan skape et arbeidsmiljø som bidrar til utvikling og karrierevekst for medarbeidere (Udod et al., 2020). Det å fremme utviklingen av menneskelig kapital i virksomheter er nøkkelen til å holde seg konkurransedyktig. Udod et al. (2020) tenker at å fremme dette vil være spesielt viktig i den nåværende konteksten med organisatoriske endringer og utfordringer i konsulentbransjen. Bast (2021) forteller at det er et stort behov for kompetanse innenfor endringsledelse hos kunder i konsulentbransjen. Hun mener at det først og fremst er på grunn av at endring handler om mennesker. Mennesker er kjent for å være ganske komplekse, og det gjør derfor endringsledelse til et viktig fagfelt (Bast, 2021). Det vil derfor være viktig i konsulentbransjen at mellomledere fokuserer på kommunikasjon og tilpasning til sine medarbeidere for å tilpasse seg sin egen virksomhet og kundene mot endringer i markedet. Videre i dette kapitlet fortsetter vi å se nærmere på hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser når det gjelder mellommenneskelige forhold som tillit, motivasjon og involvering.

2.3 Tillit

Det kan være tillit mellom flere ulike personer internt i en virksomhet. I denne oppgaven vil vi se på vertikale relasjoner mellom medarbeidere og mellomledere (Krot & Lewicka, 2012). En sån type tillit kan være hensiktsmessig, da ansatte aksepterer innflytelsen, troen på et godt samarbeid og gode resultater. Under vertikal tillit vil lederen ha mer makt over ulemper og fordeler overfor medarbeidere, som kan føre til at medarbeidere kan føle seg sårbar. Det kan føre til usikkerhet og risiko overfor endringer.

Det vil være usikkerhet og risiko ved store endringer i organisasjoner. Det kan være at ansatte ikke klarer å lære seg endringene, at det ikke virker som det skal eller at ansatte føler en større risiko med at arbeidsoppgaver kan bli borte. For å håndtere denne usikkerheten er det sentralt å ha tillit mellom medarbeidere og mellomledere. Tillit kan defineres som:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (Mayer et al., s. 712, 1995).

Tillit er en mekanisme som erstatter det man ikke kan overvåke, og der man ikke kan kontrollere hverandre til enhver tid (Lange & Gausdal, 2020). Man kan ikke lese hverandres tanker, noe som kanskje ikke er ønskelig, og det vil være ressurskrevende å kontrollere andre hele tiden. Karp (2019a, s. 117) forteller at tillit er en sårbar psykologisk tilstand der det knyttes positive forventninger til handlinger fra andre mennesker. Han forteller videre at tillit er vanskelig å få, men det er lett å miste da det kan være en skjør konstruksjon.

Lines et al. (2005) finner i sin studie at endringsprosesser er sterkere knyttet til tillit til ledelsen, enn aspekter når det gjelder konsekvenser for arbeidsbelastning, emosjonelle belastninger og egenskaper ved selve endringen. Lines et al. (2005) mener det er to forklaringer til dette funnet. Den første er at mottakerne av endringen synes det er utfordrende å se for seg hva som vil bli konsekvensene, og det vil derfor være vanskelig å ha tillit til selve endringen. Den andre forklaringen til Lines et al. (2005) er at det sannsynligvis blir sett på som at ledere har en større innflytelse på prosessen enn innholdet i endringen. Selve innholdet på endringen kan være en påtvunget handling på grunn av svake resultater og endringer i konkurransen. Lederen kan være med å designe, utføre og påvirke endringen, og medarbeidere kan derfor ha større tillit til lederen da den har innflytelse på endringen. Samtidig kan ansatte også ha lavere tillit til ledelsen hvis endringen er utenfor lederens kontroll (Lines et al., 2005).

Resultater fra studien til Lines et al. (2005) viser samlet sett at egenskaper som er assosiert med selve oppgaven, som for eksempel følelsesmessig belastning, har en stor påvirkning på tillit til ledelsen. Studien viser at denne egenskapen har en sterkere kobling med tillit til leder, enn egenskaper som er assosiert med bekvemmelighet. Det kan for eksempel være mye arbeid. Det kan støtte tanken om at velvilje fra ledere er et viktig område for at ansatte har tillit til lederen (Lines et al., 2005). Velvilje kan forklares som at man vil den andre parten godt (Dietz & Den Hartog, 2006). Under velvilje kan man sette forhold som lojalitet, åpenhet, omtanke og støtte. Det vil derfor være hensiktsmessig at mellomledere viser omsorg til sine ansatte. Mayerhoff (1971, s. 1) forteller: "*Ha omsorg for en annen person, betyr i den mest*

betydningsfylte meningen, å hjelpe vedkommende til å vokse og aktualisere seg selv”.

Grønvold (2018) mener også at det er viktig for ledere å legge til rette for personlig utvikling for å skape tillit. Hvis man ikke utvikler seg som menneske vil etterhvert prestasjonene lide. Det å vise omsorg i hverdagen til ansatte vil hjelpe til å få en god effekt på lojalitet og engasjementet på arbeidsplassen og rundt endringer (Grønvold, 2018). Hun forteller også at ansatte vil prestere bedre kvalitet hvis ledere viser interesse og omsorg for hvordan hver enkelt har det. Vie et al. (2011, s. 51) beskriver at med liten grad av omsorg vil det skape mistillit, som kan føre til at individer ikke vil dele kunnskap videre frivillig. En mellomleder som viser omsorg vil derfor skape gjensidig tillit, og det vil være større sannsynlighet for at medarbeidere deler taus kunnskap og skaper sosial kunnskap med hverandre.

Man kan diskutere om man kan øke tilliten til medarbeidere med større bruk av deltakelse. Ifølge Lines et al. (2005) vil bruken av deltakelse fra ansatte under en endring ha stor betydning til tillit til ledelsen. Med å la medarbeidere delta på endringer vil det påvirke tilfredsheten med aksepten, prosessen og resultatene. Deltakende ansatte kan være med å påvirke mål og midler ved å bruke stemmen sin (Lines et al., 2005). Det kan man også se i sammenheng med hensiktsmessig ledelse. Denne typen ledelse ønsker å oppnå et miljø hvor tillit er basert på evnen til å kommunisere med sine medarbeidere om deres verdier og interesser (Lines et al., 2005). Der ledere ønsker å gi medarbeidere frihet til å si hva de mener, kan ledelsen forstå meningene til medarbeidere og ta dette på alvor. March & Olsen (1989, s. 118) mener at tillit til ledere blir satt i fare hvis ikke beslutninger tar hensyn til ansattes interesser og verdier. Fische (1998) finner at det å lytte er å involvere seg i andre, og at det er avgjørende for å vedlikeholde tillitsforholdet. Ved at mellomledere lytter på sine medarbeidere kan man sette seg inn i deres meninger og følelser, og får et inntrykk av hvordan de opplever ting. Her kan man gi feedback på tankene til sine ansatte. Ved å lytte kan mellomledere ivareta interessene til ansatte best mulig, og få vite hva man kan gjøre for å skape trygghet blant medarbeiderne sine.

Gjensidig tillit og respekt til hverandre vil skape en psykologisk trygghet, og da vil man ikke frykte for å bli utsatt for negative konsekvenser opp mot egen status, selvbilde eller karriere (Kahn, 1990). Høy psykologisk trygghet vil gjøre det lettere for ansatte å spørre om tilbakemelding, dele informasjon, snakke feil og eksperimentere (Lange & Gausdal, 2020). Edmondson & Lei (2014) forteller at ledere må skape et klima med psykologisk trygghet for å fremme samarbeid i virksomheten. Tryggheten kan hjelpe ansatte gjennom å si ifra, og være

med å utfordre status quo (Edmondson & Lei, 2014). Ledere må samtidig lære å verdsette medarbeidere som engasjerer seg med denne atferden, selv om de kanskje foretrekker at ansatte er enig med driften til virksomheten i dag. Med at ansatte og mellomledere er trygge på hverandre kombinert med andre viktige områder, som for eksempel strategi, visjon og mål, vil skape god læring og ytelse i virksomheter (Edmondson & Lei, 2014). Lines et al. (2005) mener videre at om ledere skal være med å skape tillit og psykologisk trygghet er det hensiktsmessig at de har en vilje til å være sårbar. Tillit til lederen kan forsterkes hvis ansatte får ansvar og frihet til å bestemme hvordan de skal opptre. Her vil ledere da gi fra seg noe kontroll, som kan øke tilliten. Grønvold (2018) nevner også at ledere viser sårbarhet med å spørre om hjelp fra sine medarbeidere, istedenfor å fortelle dem hva de skal gjøre. Det gir tegn på en trygg leder, og viser engasjement om å nå et felles mål. Det gir også et inntrykk av at man skal samarbeide med andre (Grønvold, 2018). Når leder og ansatte gir tillit til hverandre, så aksepterer de risikoen for å bli såret (Rawlins, 2007). Ved at mennesker setter seg i en sårbar situasjon kan det gi fordeler i form av at man tjener på det. Det kan være at man veksler kunnskap, og at man ikke bruker ressurser på å kontrollere hverandre (Rawlins, 2007). Det er denne friheten som kan skape usikkerhet blant medarbeidere, og da er det viktig at mellomledere ønsker å skape relasjoner mellom ansatte og seg selv (Lines et al., 2005). Det kan være med å takle usikkerhet, der man demper frykten for å mislykkes. Karp (2019b) mener i denne relasjonsbyggingen at ledere må vise sårbarhet for å kunne utøve ledelse, samt for endring i organisasjoner. Ledere må få folk med seg, og det å være i relasjon innebærer sårbarhet. For å skape en relasjon mellom ledere og medarbeidere må de strekke ut en hånd, men også tåle å få kritikk og høre at noe er feil (Karp, 2019b).

Et spørsmål mellomledere kan stille seg er hvorvidt ansatte vil ha forskjellig forhold til tillit til ledere avhengig av hvordan ledere forklarer hvorfor endringer gjennomføres. Ifølge Lines et al. (2005) har man på den ene siden ideologiske beretninger der man viser at man kan bli stolt på. Under denne beretningen vil ledere aktivt forsøke å begrunne endringer, noe som kan føre til at ledere viser god evne og årsaksforklaring. Når ledere øker denne forståelsen hos ansatte kan det føre til at ansatte utvikler gode forventninger om lederens intensjoner og motiver, noe som vil være med å øke tilliten. På den andre siden ser vi at der ledere viser til referanser har en negativ relasjon til tillit (Lines et al., 2005). Her vil ledere forklare hvorfor endringer må gjennomføres ved å vise til eksempler til andre selskaper og organisasjoner. Det kan signalisere lav evne hos lederen. Det vil også være med å understreke andre virksomheters overlegenhet, og vise svak evne hos lederen.

2.4 Motivasjon

Konseptet motivasjon er basert på drivkraften som eksisterer i mennesker som streber etter å oppnå deres mål ved å møte behov og forventninger (Osabiya, 2015). Det å motivere sine ansatte kan være noe av det vanskeligste, men viktigste aspektet ved ledelse. Barg et al. (2014) definerer motivasjon som et insentiv for individer til å handle på en gitt måte for å møte deres behov eller ønsker. Ifølge Pinder & Latham (2005) kan arbeidsmotivasjon bli sett på som et sett av indre og ytre krefter som igangsetter arbeidsrelatert atferd, og bestemmer dens retning, intensitet og varighet.

Det finnes mange forskjellige motivasjonsteorier. Det finnes alt fra behovsteorier til motivasjon- og forventningsteorier til kognitive evalueringsteorier som tar for seg indre og ytre motivasjon. Vi kan gruppere motivasjonsteorier i to: innholds- og prosessesteorier (Rhee, 2019). De forskjellige teoritypene prøver å gi svar til hvert sitt spørsmål: hva som motiverer og hvordan vi som mennesker blir motivert. I denne delen av oppgaven vil vi se både på innholds- og prosessesteorier.

En av de mest anerkjente innholdsteoriene er Maslow's Hierarchy of Needs (behovspyramiden). Denne teorien har oppstand fra psykologien og gjennom en fem-lags modell forklarer menneskers behov (McLeod, 2018). Dette blir også relevant opp mot ledelse av endringsprosesser, da det er hensiktsmessig å forstå ansattes behov og ønsker for å skape motivasjon for endringer. Vi skal se nærmere på Maslows behovshierarki som forklarer at mennesker har forskjellige behov og ønsker, og det vil variere på forskjellige tidspunkter.

Maslows behovshierarki blir gjerne fremstilt som en pyramide, hvor vi starter på bunnen og beveger oss oppover ettersom behovene er dekket eller delvis møtt. Fra bunnen og opp har vi følgende behov: fysiologiske, trygghet, sosiale, anerkjennelse og selvrealisering (McLeod, 2018). Behovene blir gjerne delt i to, de fire nederste blir kalt mangelbehov (M-behov) og de øverste utviklingsbehov (U-behov). Forskjellen på disse behovene er at M-behovene motiverer mennesker når de ikke er møtt, og intensiteten og varigheten for motivasjon vil øke ettersom man fortsetter å ikke møte disse behovene (McLeod, 2018). Et typisk eksempel på dette vil være å gå uten mat. Sulten vil bli større og motivasjonen for å skaffe mat vil derfor bli mer intens og oppslukende. Når et M-behov er møtt vil ønske eller motivasjonen forsvinne, og vi vil fokusere på det neste behovet i pyramiden. Ser vi derimot på et U-behov,

vil vi nødvendigvis ikke føle den samme svingningen i motivasjon. U-behovene vil bli sterkere og motivasjonen for å oppfylle dem vil gjerne bli større ettersom vi engasjerer oss i aktiviteter for å utvikle oss. U-behovene i motsetning til M-behovene kommer ikke fra at vi mangler noe, men heller et ønske om å utvikle oss som mennesker (McLeod, 2018).

Alle mennesker har mulighet til å nå de forskjellige nivåene i hierarkiet. Det er ikke slik at vi er låst til et fåtall av dem. Det er en kontinuerlig prosess hvor vi kan være på forskjellige stadier av hierarkiet gjennom livet. Gjennom vår levetid kan vi oppleve erfaringer som det å miste jobben, tilhørighet eller kjærlighet, som kan gjøre at vi går opp og ned behovspyramiden (McLeod, 2018). Altså, vi følger ikke denne behovspyramide fra bunn til topp i en kronologisk rekkefølge gjennom hele livet, men svinger gjerne mellom de forskjellige.

Maslows originale hierarki fra 1943 (McLeod, 2018) var veldig rigid og det var tenkt at man måtte dekke behovene før man kunne bevege seg videre oppover i hierarkiet. I senere tid, mente Maslow (McLeod, 2018) at hierarkiet ikke var like rigid som han hadde tiltenkt, og at det er eksterne og individuelle forskjeller som kan spille en rolle på hvor kraftig et behov må bli møtt. Eksempelvis at noen mennesker har et større behov for selvtillit enn kjærlighet. Videre mente han at atferd gjerne blir påvirket av flere eller alle de grunnleggende behovene samtidig, istedenfor et behov om gangen (McLeod, 2018).

Som nevnt tidligere har Maslow i senere tid utviklet og oppdatert sin fem-lags modell, hvor den nå tar for seg både kognitiv og estetiske behov (McLeod, 2018). Den nye modellen som Maslow har utviklet og arbeidet med på 1960- til 1970-tallet, blir derfor presentert som en pyramide bestående av 8 forskjellige nivåer. Maslow mener at alle mennesker er motivert til å oppnå utvikling og endringer i livet, og at selvrealiserte mennesker er de som har klart å oppfylle sitt potensiale og har prøvd så hardt de kan. Selvrealisering er en kontinuerlig prosess og ikke en "happy ever after" slutt (McLeod, 2018). En form for selvaktualisering ser ikke nødvendigvis lik ut for hver person, men dette er noe mennesket streber etter selv om kun 2% av mennesker faktisk når dette stadiet (McLeod, 2018).

Hvis vi nå skal prøve å se på Maslows behovshierarki i nyere tid uten å dra for mange konklusjoner, kan vi i det minste prøve å se enkelheten av modellen han har utviklet. Det finnes mange komplekse og omfattende modeller som skal prøve å forklare

årsakssammenhenger på grandiose måter som fort kan bli utydelige. Modellen til Maslow derimot, er enkel og rett frem. Modellen kan i seg selv bli sett på som et verktøy som gir muligheter for ledere til å manipulere sine medarbeidere (Dye et al., 2005).

Når vi ser denne motivasjonsteorien i sammenheng med arbeid, er det viktig å tenke at dette ikke er en prosess man blir ferdig med. De første behovene på arbeidsplassen vi ønsker å dekke er psykologiske behov. Det innebærer alt fra stabil og adekvat lønn til trygghet og stabilitet på arbeidsplassen (Tanner, 2020). Videre ligger fokuset på sosiale behov som at vi føler tilhørighet og vennskap. Det neste behovet handler om selvtillit, og hvordan man føler seg verdsatt. Det kan innebære alt fra arbeidsoppgaver til forfremmelser, titler og kontorer. Til slutt er det selvaktualisering. Selvaktualisering kan handle om å være deltaker i å skape autonomi på arbeidsplassen. Det kan også innebære å løse komplekse utfordringer, og få en form for fagekspertstatus på arbeidsplassen (Tanner, 2020).

Når dette blir sett fra et perspektiv hvor man vil motivere sine ansatte til endringer blir det derfor viktig å se det i sammenheng med Maslows behovspyramide. Det kan være lurt å ikke frata eller true de ansatte sine behov, ettersom det kan skape misnøye eller skade motivasjonen til den enkelte (Tanner, 2020). Det viser seg at når ansatte sine behov ikke lenger blir møtt eller blir truet, reverserer man fokusområdet sitt til det nederste behovet som ikke lenger blir møtt. Dette er en kontinuerlig prosess som ledere bør tenke over (Tanner, 2020).

Organisasjoner lønnes med å ha ansatte som er fornøyde og tilfredse med jobben sin. Ansatte som er fornøyde og tilfredse har en tendens til å yte bedre enn de som ikke er det (George & Jones, 2008, s. 84). Men hva betyr egentlig det? I arbeidslivet er det mange variabler og forhold som spiller inn på om man trives med jobben sin. Det kan være ting som øker tilfredsheten, og ting som skaper misnøye. Om en person er tilfreds på jobben kan vi, ifølge Kreitner og Kinicki (2007, s. 75), se på hvilken grad en person liker jobben sin. Robbins & Judge (2007, s. 1) beskriver graden av tilfredshet som: *“den følelsen en ansatt har mot jobben sin”*. I en studie gjort av Greenberg & Baron (2008) kom det frem at mellom 80 til 90 prosent er relativt tilfreds med jobben sin. Her er det mange faktorer som spiller inn, og det er noe vi skal se videre på i denne delen.

Frederick Herzberg utviklet en teori i 1959 (Sagberg, 2020) som omhandler arbeidstilfredshet, som har blitt brukt til å lage mange målemetoder for dette. I Herzbergs tofaktorteori skiller vi mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorene handler hovedsakelig om arbeidets innhold, eksempelvis ansvar, anerkjennelse, innflytelse og mening. Hygiene faktorene derimot går på betingelsene rundt selve arbeidet. Eksempelvis lønn, det fysiske arbeidsmiljøet og relasjonene til medarbeidere. Motivasjonsfaktorene er gjerne de faktorene som spiller inn på tilfredshet og arbeidslyst, mens hygiene faktorene kan skape utilfredshet og misnøye på arbeidsplassen (Sagberg, 2020). Herzberg forteller videre at de to nødvendigvis ikke henger sammen. Hygiene faktorer som kan skape misnøye, gir nødvendigvis ikke en økt tilfredshet selv om disse faktorene har blitt tatt hånd om på en god måte. Hvis man ønsker å fremme tilfredshet på arbeidsplassen er man nødt til å gjøre noe med motivasjonsfaktorene, samtidig som hygiene faktorene ikke skaper misnøye (Sagberg, 2020). Det er derfor viktig å forstå at disse to faktorene ikke er motsetninger til hverandre. Det motsatte av arbeidstilfredshet er ikke arbeidsmishøye, men heller ingen tilfredshet og det samme andre veien. Det motsatte av arbeidsmishøye er ikke arbeidstilfredshet, men istedenfor ingen arbeidsmishøye (Herzberg, 2008, s. 91).

En tredje teori som er interessant når det gjelder motivasjonsteorier er Vroom teori. I motsetning til Maslow og Herzberg mener Vroom at fokuset ligger på resultatet (Tanner, 2020). Vrooms teori handler om at folk vil forfølge målene sine etter visse kriterier. Individene må tro at målene er verdt å forfølge, samt å føle at handlingene som tas vil hjelpe dem å nå målene sine (Abbah, 2014). Vroom sin forventningsteori handler også om at mennesker er rasjonelle og at motivet for å gjennomføre en handling er basert på alle mulige utfall eller forventninger som kommer ved handlingen. Dette i et forsøk for å oppnå det ønskede resultatet (Suciu et al., 2013). Ved formelen $\text{Motivasjon} = \text{Valens} \times \text{Instrument} \times \text{Forventing}$, kan alle føle på resultatet handlingene utgjorde.

Vroom forteller, som nevnt tidligere, at fokuset ligger hovedsakelig på resultatet (Suciu et al., 2013). Altså at motivasjonen er et resultat av hvor mye individene ønsker seg valensen, vurderingen av sannsynligheten for at innsatsen personen legger ned vil gi forventede prestasjonen og til slutt troen på at den prestasjonen vil føre til belønningen eller det ønskede resultatet (Suciu et al., 2013).

Vroom mente at individer valgte visse handlinger basert på persepsjon, holdninger og tro for å unngå smerte eller nederlag, eller for å forbedre eller øke nytelser. I ettertid er det flere som har arbeidet med det som i dag kalles “*Expectancy theory*” (Suciu et al., 2013). I 1968 utviklet Porter og Lawler (Pinder, 1984, s. 363) denne modellen, og konkluderte med at det som bestemmer en persons innsats vil være forventninger om at resultatet kan oppnås og graden av verdien satt på et resultat i personens sinn. Motivasjonsteorien blir kalt forventningsteori og er klassifisert som en prosessteori (Fudge & Schlacter, 1999). Grunnen for det er at teorien baserer seg på individuell persepsjon på miljøet rundt seg, og at interaksjonene i miljøet oppstår som en konsekvens av individers personlige forventninger.

Forventningsteorien tar i hovedsak utgangspunkt for ytre motivasjon når vi prøver å forklare atferd på arbeidsplassen (Leonard et al., 1999). Forskjellen på indre og ytre motivasjon er at ytre motivasjon baserer seg gjerne på belønninger som bidrar til å øke motivasjonen for lignende oppførsel. Indre motivasjon kommer derimot gjerne innenfra individet i seg selv, og atferden er derfor en konsekvens av interne krefter som det at personen får glede av selve jobben og ikke nødvendigvis konsekvensene av jobben (Isaac et al., 2001). Ifølge Shamir (1990) mente han at motivasjonsteorier basert på ytre motivasjon, antar at følgere gjør bevisste valg for å maksimere sin egen selvinteresse. Hvis vi antar at det er sant og ser det fra et lederspesspektiv, kan vi se på forventningsteorien som en metode for mellomledere til å oppnå deres egne mål gjennom verktøy som kan påvirke tankesettet og persepsjon følgere har til nærmiljøet sitt. Det igjen kan skape en ny forventning til både arbeid og arbeidsplassen som kan være med å skape motivasjon gjennom belønninger på en passende måte. Det kan altså tillate mellomledere å skape en ny strategi som øker personlig motivasjon av følgere som ønsker å maksimere sin egen selvinteresse (Isaac et al., 2001). Det bør også derfor være mulig å bruke dette som et verktøy for å skape forventninger opp mot endringer.

2.5 Involvering

Stangeland (2008) mener at den viktigste nøkkelen for at en organisasjon lykkes med endringer er at medarbeidere blir involvert og at de blir forpliktet til endringsprosessen. Kotter (1995) forteller at suksessfulle endringer begynner med å involvere et stort antall ansatte etterhvert som prosesser går frem. Han mener at jo flere som er involvert, jo bedre vil resultatet bli. Ledere som utfører endringsprosesser bør tilrettelegge for endring ved å

involvere medarbeidere i diskusjoner om hva endringene inneholder (Rydland, 2020). Involvering kan også gjøre til at medarbeidere skaper en stor grad av tillit til ledelsen (Stensaker et al., 2004).

Det kan, som nevnt tidligere i del 1.1, også komme motstand mot endringer fra medarbeidere. Mellomledere bør da se om involveringen av ansatte har vært god nok. Ifølge Stensaker et al. (2004) vil involvering av medarbeidere hjelpe til at motstanden blir redusert. De mener jo mer ansatte har vært med på endringsprosessen og jo mer de vet, jo mindre motstand vil de gi mot lederen og endringer. Motstand mot endring trenger heller ikke alltid være negativ. Motstridene meninger fra ansatte kan også inneholde informasjon som er verdifull. Når man involverer ansatte kan man få innspill som kan være med å justere planer som har blitt lagt av ledelsen (Stensaker et al., 2004). Lines (2004) forteller også at involvering av de berørte i endringsprosesser vil redusere motstand. Det kan føre til at det blir skapt et større psykologisk engasjement rundt endringer fra medarbeidere. Ut fra dette vil det derfor være et stort behov for involvering, da oppgaven undersøker en større planlagt endring.

Stensaker et al. (2004) mener at involvering av ansatte kan være med å forme en felles forståelse rundt hvorfor endringer blir gjennomført. Det vil være med å forankre og motivere endringer. Lines (2004) følger opp med å fortelle at deltakelse har sammenheng med medlemmer av organisasjonens oppfatning av behovet for endringer. Jo mer deltakere blir involvert, jo mer forståelse skapes det for at bedriften har behov for å gjennomføre endringer. Kotter (1995) nevner at en av grunnene til at endring feiler er at man ikke klarer å etablere en stor nok følelse av at det haster. Hvis ansatte ikke forstår hvorfor endringen er nødvendig, vil de mangle motivasjon til å hjelpe og støtte endringsprosesser (Kotter, 1995). Det kan underbygges av Stangeland (2008) som forteller at det er hensiktsmessig å skape en kriseforståelse om at endring er nødvendig i organisasjoner. Han mener at medarbeidere må skjønne at endring er noe som må gjennomføres, enten om det finnes nye muligheter i markedet eller at det er en krise. For å skape oppslutning rundt endringer kan man involvere hele bedriften eller spesielt nøkkelpersoner for å be om innspill. Det vil være med å skape drivkraft og motivasjon rundt endringer, samt være med å redusere motstand (Stangeland, 2008). Stangeland (2008) mener at den største feilen mange ledere gjør er at de ikke klarer å skape en forståelse for krisen til sine medarbeidere. Han mener dette er svært sentralt for å få en oppslutning til endringer og redusere motkreftene som kan komme. Stensaker et al. (2004) forteller også at det å involvere alle ansatte vil være urealistisk. De mener at det vil være

viktig å ta med flere nøkkelpersoner fra ulike grupper for at de skal ha større mulighet til å påvirke sine grupper. Hvis nøkkelpersonene ikke har nok respekt innad i gruppene kan det føre til at personene blir presset til enighet med gruppen fra de som ikke har blitt involvert. De som ikke har blitt involvert i endringene kan da mangle en felles forståelse av endringene (Stensaker et al., 2004).

For at ansatte skal føle de er med på endringer i organisasjoner, så er det viktig at de har et eierforhold til prosessen. Fra studien til Savery og Soutar (1991) ser vi at medarbeidere har mer lyst til å delta på endringer dersom de føler at prosessen vil bli påvirket av deres innsats. Med å involvere ansatte kan de uttrykke sine meninger, og det kan føre til en god tilfredshet med en felles beslutning. Når medarbeidere føler at de får uttrykt sine meninger, tanker og ideer vil de få en følelse at ledelsen setter pris på og respekterer de (Yukl, 2010, s. 136). Det kan være viktig for medarbeidernes personlige holdninger, og vil være med å skape et eierskap (Klev & Levin, 2009, s. 120). Eierskapet kan føre til at gjennomføring av endringer blir forenklet for alle, noe som støttes av Stangeland (2008). Han mener det er viktig at ansatte føler de er involvert i endringsprosessen og at de har et ansvar for endringen. Det kan også være hensiktsmessig at ansatte blir involvert, da de kan komme med forslag til endringer da de vet hvor skoen trykker. En stor grad av dialog og involvering vil føre til eierskap blant medarbeidere, og dette er spesielt viktig i større endringer (Kongsvik, 2006). Ifølge Kongsvik (2006) er de mest brukte kommunikasjonskanalene, notater og e-post, som kan skape forståelse og oppmerksomhet. Gjennom de mest brukte kanalene vil det være en utfordring å få støtte og forpliktelse fra medarbeidere rundt endringsprosesser. Det kan dermed være utfordrende å skape eierskap og involvering med dette.

Balogun (2003) har funnet i sin studie at feiloppfatninger av hva som er mellomlederens bidrag under implementering av endringer kan forvrengte måten de oppfattes på. Hun mener at de har fire roller i endringer som er en krevende og kompleks oppgave. Dette består av å foreta endring personlig, hjelpe medarbeidere gjennom endring, implementere endringer i sin del av organisasjonen og holde virksomheten i gang. Balogun (2003) finner at det å foreta personlig endring er nøkkeloppgaven for mellomledere. Det er denne rollen som informerer de andre tre rollene. De personlige tolkningene fra mellomledere om hva endringene betyr og hvordan de involverer seg i endringer vil ha en påvirkning på endringsprosesser. Det vil være med å påvirke hvordan medarbeidere utfører endringer, den daglige driften og hvordan endringer blir gjennomført i virksomheter (Balogun, 2003). Mellomledere bør også vise at de har troen

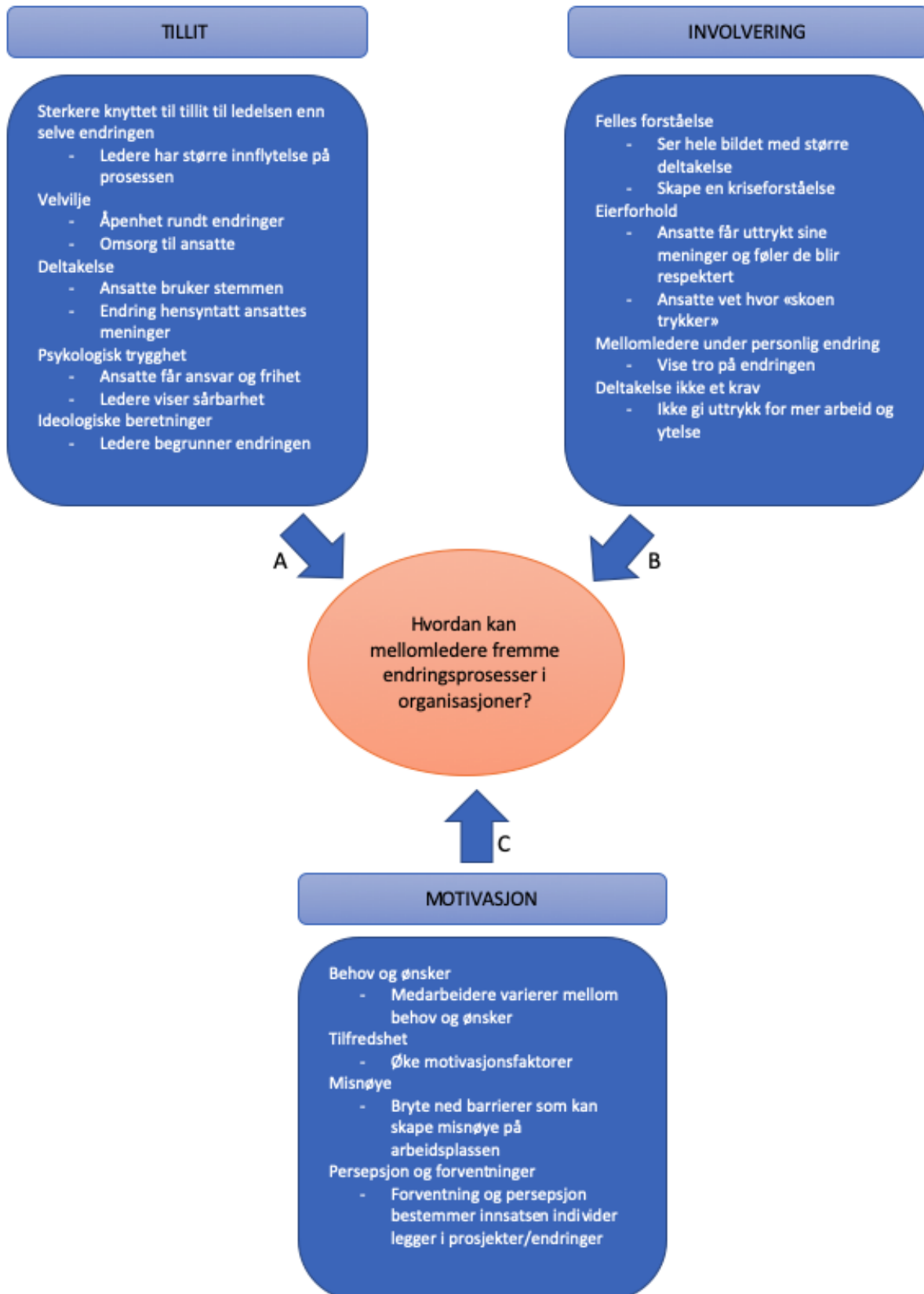
på endringsprosesser gjennom sin atferd og væremåte, hvis ikke vil det være vanskelig å få med ansatte (Stangeland, 2008).

Pasmore og Fagans (1992) mener at ansatte har lyst til å involvere seg i endringsprosesser når de har mulighet. De mener at mennesker alltid ønsker å delta. Det vil ikke alltid være medarbeidere som har et ønske om å bli involvert i avgjørelser rundt endringsprosesser. Ansatte kan oppfatte deltakelse som et krav fra ledelsen om ekstra arbeid og mer ytelse. Det vil ikke være like klart for alle ansatte hele tiden at det å involvere seg kan gi en god gevinst for dem og bedriften. Det kan gjøre til at medarbeidere ikke ønsker å medvirke i endringsprosesser (Falkum et al., 1999, s. 195).

2.6 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi gjennomgått forskning på ledelse, mellomlederens rolle i endringsprosesser og mellommenneskelige relasjoner. Hensikten med kapitlet har vært å skape oversikt, og samtidig identifisere noen aspekter som vil være spesielt relevante for vår undersøkelse av endringsledelse i konsulentbransjen i Norge. I figur 2 viser vi en oppsummering av elementer som vi har gjennomgått under de tre mellommenneskelige områdene tillit, motivasjon og involvering. Vi viser også med pil A, B og C at disse tre områdene påvirker oppgavens problemstilling. Denne figuren vil vi ta med videre, da den gir oss et teoretisk rammeverk som gjør det mulig å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Figur 2. Oppsummering av litteratur



Siden det ikke er én teori eller forskningsartikkel som svarer til alt vi ønsker å ta med videre i oppgaven, vil vi bruke oversikten i dette kapittelet til å tilnærme oss endringsledelse fra ulike vinkler. Tabell 1 viser en oversikt over litteratur for de tre mellommenneskelige områdene tillit, motivasjon og involvering i oppgaven.

Tabell 1. Fokusområder av teoretisk beslutningstabell med endringsledelse

Områder	Underpunkter	Litteratur
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> - Sterkere knyttet til tillit til ledelsen enn selve endringen - Velvilje - Deltakelse - Psykologisk trygghet - Ideologiske beretninger 	<p>Lines et al. (2005)</p> <p>Grønvold (2018)</p> <p>Vie et al. (2011)</p> <p>March & Olsen (1989)</p> <p>Fische (1998)</p> <p>Kahn (1990)</p> <p>Lange & Gausdal (2020)</p> <p>Edmondson & Lei (2014)</p> <p>Rawlins (2007)</p> <p>Karp (2019b)</p>

Motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Behov og ønsker - Tilfredshet - Misnøye - Persepsjon og forventninger 	<p>McLeod (2018)</p> <p>Dye et al. (2005)</p> <p>Tanner (2020)</p> <p>George & Jones (2008)</p> <p>Sagberg (2020)</p> <p>Herzberg (2008)</p> <p>Suciu et al. (2013)</p> <p>Pinder (1984)</p> <p>Isaac et al. (2001)</p> <p>Shamir (1990)</p>
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Felles forståelse - Eierforhold - Mellomledere under personlig endring - Deltakelse ikke et krav 	<p>Stensaker et al. (2004)</p> <p>Lines (2004)</p> <p>Kotter (1995)</p> <p>Stangeland (2008)</p> <p>Savery & Soutar (1991)</p> <p>Yukl (2010)</p> <p>Klev & Levin (2009)</p>

		<p>Kongsvik (2006)</p> <p>Balogun (2003)</p> <p>Pasmore & Fagans (1992)</p> <p>Falkum et al. (1999)</p>
--	--	---

Hensikten med å ha et mangfoldig teoritilfang er å sammenligne svarene fra flere teorier med data vi fikk fra oppgavens empiridel i lys av hvilken del av arbeidslivet denne oppgaven fokuserer på. Konsulentbransjen er, som nevnt over, preget av endrede krav fra kunder, og må alltid holde seg relevant for hva markedet ønsker. Det kom til syne i hvordan bransjen har håndtert koronapandemien, og har gjort et skifte til fjern- og hybridarbeid (Empson, 2021). Under store endringer som dette vil det, som nevnt tidligere, være viktig for mellomledere å skape mellommenneskelige relasjoner til sine medarbeidere. Med vårt mangfoldige teoritilfang om dette temaet kan vi se det i sammenheng med de empiriske svarene, som vi videre kan bruke til å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I neste kapittel vil vi redegjøre for metodebruk og datainnsamling.

3.0 Metode

I dette kapittelet introduseres og begrunnes valg av metode som vi har benyttet til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Methodedelen vil til slutt ta for seg på hvilken måte vi har sikret kvaliteten på studien, forskningsetikk og analyse av datamaterialet.

3.1 Valg av metode

I samfunnsforskning skiller man gjerne mellom to forskjellige tenkemåter, der man skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskning (Tjora, 2017, s. 24). Man kan skille mellom disse når man skal hente inn data om samfunnet rundt oss, og videre analysere dette. Som nevnt tidligere dreier oppgaven seg om menneskelige relasjoner mellom ansatte og mellomledere i endringsprosesser. Vi har derfor basert oss på en kvalitativ tilnærming for å få en dypere innsikt over problemstillingen. Kvalitativ forskning legger vekt på en forståelse over temaet istedenfor årsaksforklaring (Tjora, 2017, s. 24). Denne metoden har en åpen interaksjon mellom informant og forsker, i motsetning til en større avstand til respondentene sine der det blir målt på tall. Vi har i oppgaven tatt en induktiv tilnærming til problemstillingen, noe som kan kategoriseres som eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2017, s. 24). Det finnes svært mange definisjoner og litteratur om tillit, motivasjon og involvering, men det er slik vi ser det lite koblet sammen i litteraturen mot endringsledelse. Med en induktiv tilnærming kunne vi gå inn med et åpent sinn på et uavklart tema. Vi fikk mulighet til å se på disse fenomenene, og fikk et større innblikk i påvirkningen av mellommenneskelige relasjoner. Gjennom denne metoden fikk vi mulighet til å hente inn meninger og erfaringer fra informantene rundt temaet. Med å intervju informantene fikk vi innsyn i deres opplevelser og meningsdannelser, og fikk se hvilke konsekvenser meningene hadde (Tjora, 2017, s. 24).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er hovedsakelig en detaljert plan for hvordan oppgaven kan sikre at forskningsmessige mål blir nådd (Grenness, 1997, s. 75). Planen vil variere fra oppgave til oppgave, da den vil være tilpasset ulike problemstillinger og ressurser man har til rådighet. I metodelitteraturen vil man ofte skille mellom tre idealtyper som er eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design (Grenness, 1997, s. 76). Tidligere forskning på

konsulentbransjen er ofte konseptuell der vi så blant annet Nordenflycht (2010) og Empson et al. (2015) tok for seg begrepet Professional Service Firm. Her prøver de å få en oversikt over hva som karakteriserer PFS, og hvordan denne bransjen påvirker samfunnet. I denne masteroppgaven har vi sett nærmere på en problemstilling der vi ønsket å få en bedre forståelse av hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser i konsulentbransjen. Ut fra dette har vi derfor å brukt et eksplorerende design. Designet blir ofte brukt der problemstillinger ikke er presist formulerte, og kunnskaps- og kjennskapsnivået rundt temaet er lavt (Grenness, 1997, s. 79). Det er noe forskning fra før om mellomledere rundt endringsprosesser, men vi ønsket å få frem ny innsikt om hvordan tillit, motivasjon og involvering har påvirkning på dette og se sammenhenger mellom disse. Det eksplorerende designet ga oss innsikt og dybde i problemstillingen (Grenness, 1997, s. 79).

Et eksplorerende forskningsdesign utvikles gjerne videre på grunnlag av ett av fire perspektiver: symbolsk interaksjonisme, etnometodologi, fenomenologi eller sosialkonstruktivisme (Tjora, 2017, s. 26). For vår oppgave anså vi et fenomenologisk perspektiv som mest hensiktsmessig. Dette perspektivet hevder at faget bør være interessert i hvordan medlemmer av samfunnet forstår verden rundt seg i samhandling med andre (Tjora, 2017, s. 27). Tjora (2017, s. 27) forteller at dette perspektivet ofte vil være basert på dybdeintervjuer der man forsøker å få informantene til å sette ord på hvordan de forstår verden rundt seg. Det vil ofte være knyttet til et avgrenset fenomen man ønsker å se nærmere på. Ved å se nærmere på erfaringer og meninger fra mellomledere i mellommenneskelige relasjoner, syntes vi fenomenologi var mest hensiktsmessig. Vi fikk da et innblikk i hva ledere mener er viktig for å bedre samhandlingen mellom ansatte og mellomledere i lys av målene som settes. Vi fikk dermed et overblikk over hvordan denne samhandlingen kan fremme større endringsprosesser.

3.3 Generering av data

Det kan være hensiktsmessig å legge datainnsamlingen relativt tidlig i prosjektet. Det gjør at man har mulighet til å justere bruk av perspektiver og teori til det som kommer frem av den empiriske analysen (Tjora, 2017, s. 15). For å samle inn nødvendig data opp mot vår problemstilling og forskningsspørsmål finnes det flere metoder å gjøre dette på. I Groenewald (2004) sin studie gjennomførte han intervju, gruppediskusjoner og essays med forskjellige

kandidater. Dette er noe som kan kalles datatriangulering. Hensikten med å samle inn data på tre forskjellige måter var for å kontrastere og validere data hvis de gir sammenlignbare funn (Groenewald, 2004). For å samle inn tanker og meninger fra informantene kunne det vært aktuelt å gjennomføre individuelle dybdeintervju og fokusgrupper. Under fokusgrupper vil det være hensiktsmessig å skape en gruppediskusjon, der informantene blir utfordret rundt sine tanker og meninger. Under en sãnn type debatt ville det vært spennende å se hvordan gruppediskusjonen hadde utviklet seg. Fokusgrupper kunne vært aktuell å bruke i vår studie, men det hadde blitt utfordrende, da informantene var fra ulike virksomheter. Det ville også vært tidsmessig og praktisk utfordrende å samle alle til et møte. Samtidig vil dybdeintervju gi en fordel der det blir skapt en situasjon med relativt fri samtale rundt oppgavens temaer mellom informant og forsker (Tjora, 2017, s. 113). Dybdeintervju ga oss en avslappet stemning for informantene der de kunne reflektere over egne erfaringer og meninger opp mot teamet (Tjora, 2017, s. 113).

3.3.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju blir brukt for å få frem meninger, holdninger og erfaringer fra informantene (Tjora, 2017, s. 114). Dybdeintervju ga oss anledning til å utelukkende utforske informantene som subjekter. Under intervjuer ønsker man å se verden fra informantens ståsted, der man ønsker å forstå informantenes opplevelser. Det finnes ingen fasitsvar på hvordan man kan drive endringsledelse i konsulentbransjen. Endring blir ledet og gjennomført av mennesker, og hvordan mennesker takler og gjennomfører endringer kan variere. Selv om mennesker er ulike, kan det samtidig være visse likhetstrekk på mellomledere og medarbeidere som arbeider i konsulentbransjen. Under en stadig økende endringstakt, vil kravene fra kunder og markedet bli større til å endre seg. Det kan føre til at konsulentselskaper er relativt åpne for endringer, jobber på dynamiske måter og har en endringsvillighet til å tilpasse seg deres kunder. Ved å intervju personer i konsulentbransjen fikk vi nyanser i erfaringer og opplevelser til mellomledere i endringsprosesser (Tjora, 2017, s. 114). For å få frem dette kan det være hensiktsmessig å ha noe grad av åpenhet rundt spørsmålene som blir stilt (Tjora, 2017, s. 114). Det kan føre til at informantene får mulighet til å gå i dybden der de har mye å dele. Under intervjuene er det også hensiktsmessig å tillate diskresjon fra informantene. Man kan dermed komme inn på temaer eller momenter som vi ikke hadde tenkt på forhånd, men som informantene tar opp, som kan vise seg relevant for problemstillingen (Tjora, 2017, s. 114).

Semistrukturerte intervju

Silverman (2020, s. 177) mener at et intervju kan struktureres på tre ulike måter som er åpent, strukturert og semistrukturert intervju. Vi valgte i denne oppgaven å benytte oss av semistrukturerte intervjuer for å unngå for liten eller for stor grad av fleksibilitet. I semistrukturerte intervjuer har man et sett med forberedte spørsmål som vanligvis er basert på tidligere lesning. Intervjuere vil ofte stille oppfølgingsspørsmål som “fortell meg mer” eller “hva eksakt mener du” på svarene til intervjuobjektene (Silverman, 2020, s. 177). Gjennom å bruke semistrukturerte intervjuer kan vi få mer innsyn i temaet, følge opp med å stille individuelle spørsmål og få klarhet i det som er upresist. For stor grad av frihet til informantene under intervjuene kan føre til at de snakker seg bort fra temaet, og samtidig kan for liten grad av frihet føre til at intervjuobjektene ikke kan uttrykke seg fritt med en dypere mening bak temaene. Det vil derfor være relevant å være forsiktig underveis i samtalen for å ikke gi for stor eller for liten grad av frihet. Det ga oss dermed en god balanse på intervjuet, da samtalene med informantene var både fleksible og standardiserte.

Før utførelse av intervjuene med våre informanter tok vi stilling til hensikten med intervjuene, hvor det skulle gjennomføres, hvor lang tid det skulle ta og bruken av lydopptak. I denne undersøkelsen gjennomførte vi intervjuene online med video. Hovedgrunnen til at det ble utført online var på grunn av smittesituasjonen i Norge under pandemien, der det i denne perioden ble anbefalt hjemmekontor. Thunberg & Arnell (2021) forteller at covid-19 har endret måten forskning kan utføres på. Digitale intervjuer kan styrke langdistansedeltakelse, og det kan være kostnadseffektivt. På den andre siden kan det oppstå tekniske problemer som kan påvirke intervjuenes kvalitet negativt (Thunberg & Arnell, 2021). Ifølge Silverman (2020, s. 176) bør man også vurdere om intervjuobjektene hadde tilgang til relevant teknologi, og om de hadde nok teknologisk kunnskap og motivasjon til å gjennomføre intervjuet online. Under denne undersøkelsen hadde alle objekter tilgang til pc, webkamera og teams, noe de brukte ofte på møter på arbeidsplassen. Vi mener at informantene var motivert for denne metoden med tanke på tidsbruk og smittesituasjon, og de hadde opparbeidet seg god erfaring med slike typer møter.

Det kan også forekomme individuelle forskjeller på hvor komfortable informanter er i et intervju online. Vi merket forskjell på informantene i starten av intervjuene på hvor fyldige svarene deres var. Noen informanter virket nervøse, og følte seg muligens ikke trygge på oss i starten. De som hadde noe kortfattet svar brukte vi mer tid på å gjøre trygge. Vi brukte da

lenger tid på å stille spørsmål om deres bakgrunn og jobb, da informanter ofte kan føle seg tryggere på dette temaet. Vi brukte også noe lenger tid på å forklare hensikten med studien, og presiserte at intervjuet var anonymisert. Det førte til at vi skapte en relasjon med intervjuobjektene, og informantene ga dermed mer fyldige svar utover i intervjuene. Thunberg & Arnell (2021) forteller også at det kan være utfordrende å lese visuelle signaler i et intervju online, da kameraet kun ser overkroppen til informantene. Det kan føre til at vi ikke får like mange inntrykk som fra et fysisk intervju i samme rom. Fysisk intervju hadde gitt oss mulighet til å få mer inntrykk av kroppsspråket til informantene, og vi kunne ha stilt oppfølgingsspørsmål på en bedre måte, hvis de reagerte visuelt på enkelte spørsmål fra oss.

3.3.2 Intervjuguide

Før intervjuene lagde vi en intervjuguide. Den var veiledende for informantene, samt at den ga føringer til den som intervjuet. Intervjuguiden er med å strukturere intervjuene (Tjora, 2017, s. 153). Den er med å gi omfang til hvilke ulike temaer som man går inn på i løpet av intervjuene. Guiden er laget etter det teoretiske rammeverket i oppgaven som man kan se i vedlegg 2. For å innhente relevant data rundt vår problemstilling ønsket vi derfor å bygge intervjuguiden rundt det vi hadde funnet i teoridelen.

Vi startet intervjuguiden med å stille spørsmål om informantene sine arbeidsoppgaver. Det å snakke litt vidt i starten av intervjuene kan føre til at informantene slapper mer av, og at de får et inntrykk av hva vi var ute etter (Tjora, 2017, s. 116). Vi stilte deretter basisspørsmål rundt ledelse for å se om kandidatene selv koblet områdene tillit, motivasjon og involvering opp mot endringsprosesser. Etterhvert hadde vi mer spesifikke spørsmål rundt disse tre temaene for å få i gang tankeprosesser hos informantene.

Intervjuguiden stilte formulerte startspørsmål rundt våre forskningsspørsmål, og mer samtalerettede oppfølgingsstikkord som ikke var formulert på forhånd. Det ga oss god flyt i intervjuet, og vi fikk samtidig opprettholdt forventningen om en formell situasjon med spørsmål og svar som intervjuobjektene forventer (Tjora, 2017, s. 158). Flexibiliteten førte til mer innsikt i informantene sine meninger og tanker. Vi holdt oss så mye som mulig til strukturen på guiden, da det ga oss god oversikt over data. En viss struktur på intervjuene hjalp oss og informantene til å holde oss på riktig spor.

Når guiden har fleksibilitet kan det åpne opp for ulike utfordringer. Når det blir fulgt opp med ulike spørsmål rundt svarene til informantene, vil intervjuene bli mindre standardisert. Fremleggingen og strukturen kan variere fra intervju til intervju, og det kan oppfattes forskjellig for kandidatene. Det kan føre til at det blir noe ulikt fra dataene som kommer inn, som vi var oppmerksom på i den videre analysen.

3.4 Kriterier for utvalg

Det vil ikke være noen krav til om utvelgelsen er tilfeldig eller ikke i en kvalitativ undersøkelse, og det vil ikke være noen krav om dette til å sikre interessante utvalgsundersøkelser (Grenness, 1997, s. 134). I denne studien valgte vi å benytte oss av en strategisk kvote utvelgelse, og det ble dermed valgt en ikke-sannsynlighetsutvelgelse (Leedy & Ormrod, 2015, s. 183). Leedy og Ormrod (2015, s. 183) forteller at dette er en type utvalg som er hensiktsmessig opp mot temaet, der deltakere fyller bestemte kvoter for oppgavens formål. Det var for å få samlet nødvendig data, der vi måtte velge en bestemt målgruppe og personer ut fra dette. Det kan for eksempel være å intervju dem som har blitt berørt ved endrede arbeidsoppgaver eller de som har hatt ansvaret i endringsprosesser. Strategisk utvalg blir ikke tilfeldig valgt ut for å representere hele populasjonen, og svarene kan derfor ikke generaliseres (Tjora, 2017, s. 130). Vi kan dermed ikke generalisere med å si at resultatene hadde blitt det samme om vi hadde undersøkt hele universet (Grenness, 1997, s. 133).

3.4.1 Utvalg av intervjuobjekter

Utvalget i denne studien er strategisk. Det betyr at vi har valgt informanter av forskjellige grunner som uttalte seg på en reflektert måte rundt problemstillingen og temaet (Tjora, 2017, s. 130). Som nevnt tidligere har vi valgt å intervju mellomledere fra konsultantselskaper i Norge, da vi syntes denne bransjen var spennende og fordi nyere forskning har pekt på de potensielt store endringene for hvordan man jobber på etter koronapandemien (Empson, 2021). Vi syntes også det var behov for flere undersøkelser av deres rolle i forbindelse med endringer i konsulentbransjen.

I denne oppgaven valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer med 4 informanter. Med 4 intervjuobjekter fikk vi frem ulike erfaringer og meninger rundt temaet fra hver enkelt, som ga oss oversikt over problemstillingen. Antallet informanter er mye diskutert i kvalitativ forskning. Boddy (2016) finner at andre oppgir en utvalgsstørrelse på 20 til 30 informanter i kvalitativ forskning som hensiktsmessig. Han finner at det ikke blir presentert bevis som grunnlag for dette størrelseskravet. Kvalitativ forskning handler ofte om å utvikle en dybdeforståelse, istedenfor bredde (Bobby, 2016). I studien konkluderer han med at det å involvere en enkelt forskningsdeltaker kan være av betydning og kan generere stor innsikt. Det betyr logisk at minste akseptable utvalgsstørrelse man ønsker for å få dybdekunnskap i et tema er et utvalg på en (Boddy, 2016). Boddy (2016) mener at mange anmeldere vil bli fristet til å si at et slikt antall er for lite eller ikke kan generaliseres, men det vil ikke være gyldig kritikk hvis forskere har begrunnet utvalgsstørrelsen. Utvalgsstørrelsen vil også avhenge av prosjektets omfang. Det ville ikke vært realistisk å forvente at en masteroppgave med en gitt tidsfrist skal kunne rekruttere like mange informanter som et komplett forskningsprosjekt. Vi ser derfor på 4 relevante kandidater opp mot vår problemstilling som tilstrekkelig.

For å komme frem til utvalget har vi brukt personlige og profesjonelle forbindelser i vårt nettverk for å komme i kontakt med aktuelle kandidater. Vi har valgt å intervju informanter fra ulike virksomheter, for å få et mangfoldig syn på problemstillingen. Vi unngikk dermed å kun se på en virksomhet, da man kan ha lik tankegang innad i virksomheter. Vi har da definert hvilke kvoter som må være oppfylt for at informantene var aktuelle (Leedy & Ormrod, 2015, s. 183). Kvotene er bestemt ut fra oppgavens tema og problemstilling, og hva vi ønsket å få data om. Vi skaffet utvalget basert på disse kvotene:

- Mellomleder i en virksomhet
- Person i et konsulentselskap (selger kunnskap/tjenester)
- Må ha vært med på en større endring

Tabell 2. Oversikt over informantene

Informant (pseudonym)	Virksomhet	Arbeider med
1 – Anette	Arribatec	Arbeider daglig med tilrettelegging for rådgiverne i virksomheten. Sørger for at de har en god operasjonell ryggrad gjennom sine prosesser.
2 – Knut	Arribatec	Bistår utviklere og konsulenter på prosjekter med ressursprioriteringer, og fungerer som et eskaleringsledd. Mye tid går til “brannslukking”, og hjelper prosjekter med å sette i gang.
3 – Kari	Sopra Steria	Arbeider med rutiner, policies og sørger for at alle avdelinger av virksomheten har tilnærmet lik rekrutteringsprosesser.
4 – Maria	Rejlers	Legger til rette for medarbeidere og bistår med å gi konsulentene riktige verktøy, så de kan gjøre jobben best mulig. Sørger for kompetansee støtte på tvers av avdelinger når det trengs.

Virksomhetene informantene våre kom fra varierer i størrelse, kompetanse og hvilke typer kunder de har. Arribatec er en bedrift som har utviklet et eget programvare som kan skreddersys for bedrifter. Bedriften inneholder flere teknologiske virksomheter for ulike områder hvor hver og en er spesialiserte i hvert sitt segment (Arribatec, 2022). Det gir dem bred kunnskap, og ved å ta i bruk ekspertkunnskapen hvert segment innehar kan de levere en helhetlig tjeneste som kan dekke bedrifters fulle behov. Arribatec har over 400 medarbeidere og over 30 kontorer rundt om i verden (Arribatec, 2022). Informantene fra Arribatec kan bistå virksomheter med å visualisere alle prosessene, aktivitetene, forskrifter og lover bedrifter må forholde seg til. Det har gitt informantene våre god innsikt i endringsledelse gjennom daglig eksponering overfor faget.

Sopra Steria beskriver at de er *“Norges ledende konsulentselskap innenfor digitalisering”* (Sopra Steria, 2022). Sopra Steria har i Norge alene over to tusen medarbeidere og holder til internasjonalt i over 25 land. De bistår bedrifter med å lykkes med innovasjonsinitiativer gjennom hovedsakelig Lean Startup og Design Thinking (Sopra Steria, 2022).

Rejlers er *“eksperter på teknisk rådgivning innen energi, bygg, industri og infrastruktur”* (Rejlers, 2022). De er et konsulentshus som har over 115 medarbeidere i Norge, og holder til i andre land som Sverige, Finland og de forente arabiske emirater (Rejlers, 2022). Rejlers har *“unik kunnskap på digitalisering i en kombinasjon med rådgivende forretningskompetanse”* (Rejlers, 2022). De arbeider mye med offentlige virksomheter som for eksempel Bane NOR.

Noe vi har sett var gjentakende hos informantene våre er at alle organisasjonene arbeider både mot privat og offentlig sektor. De har alle god kunnskap på digitalisering, og det å være innovative. Det å arbeide med nytenkning og kontinuerlig se utad på markedet, som vi har fått høre fra våre informanter gjennom intervjuene, kan derfor anses som utrolig viktig i bransjen. Vi fant også at virksomhetene arbeider på tvers av sine segmenter. En annen fellesnevner vi så ved disse bedriftene er kompetansen deres i å jobbe på tvers av fagområder. Det å kombinere eksperter i teams gir dem større kunnskap og forståelse over hele prosjekter og prosesser som kan skape en bedre og mer sømløs løsning for kundene deres.

Et av kriteriene for utvalget var at informantene må ha vært med på en større endring. Stangeland (2008) forklarer at større endringer ofte krever dyptliggende endringer i organisasjonens struktur og kultur. Under store endringer i virksomhetens struktur og kultur kan ansatte føle på en større usikkerhet og uforutsigbarhet for egen og virksomhetens fremtid. Det kan føre til at det blir et høyere krav for mellomledere å trygge ansatte ved å skape mellommenneskelige relasjoner. Vi har derfor intervjuet mellomledere som har erfaring fra å ha vært med på større endringer, da det kan være mer tydelig for informantene for hvordan de har skapt tillit, motivasjon og involvering i endringsprosesser. Alle informantene har vært med på større endringer, blant annet med endrede behov til kunder under koronapandemien.

3.5 Kvalitet på studien

For å generere relevante funn var det hensiktsmessig at vi var kritiske på om dataene vi samlet inn var av nok kvalitet. Forskning på kvalitet i studier vil ofte ta hensyn til kvantitativ forskning, og det kan være et problem å bruke samme retningslinjer for å se på kvaliteten på kvalitative studier. Vi så at det kunne bli en utfordring å bruke disse parameterne for å kvalitetssikre vår forskningsoppgave. Det var derfor hensiktsmessig å bruke standarder som passer kvalitativ forskning bedre.

Standarder som ofte blir brukt opp mot kvantitativ forskning er objektivitet, validitet, pålitelighet og generaliserbarhet. Klenke (2016, s. 37) forteller at det har blitt diskutert mye om disse klassiske kriteriene bør brukes på kvalitative studier, eller om disse bør modifiseres til å passe forutsetninger i kvalitative studier. Det finnes mye og ulik forskning om forskjellige kriterier for kvalitet på kvalitative studier, men vi ønsket i denne oppgaven å ta utgangspunkt i kriteriene som er gjengitt av Klenke (2016, s. 41) i hennes forskning. Klenke (2016, s. 41) har kommet frem til fire lignende teknikker som hun mener passer bedre til å vurdere kvaliteten på studier som er kvalitative:

- Troverdighet: i hvor stor grad deltakeren ser resultatene som troverdige.
- Overførbarhet: i hvor stor grad resultatene kan bli overført til andre innstillinger eller kontekster.
- Pålitelighet: i hvor stor grad de samme resultatene kan oppnås av forskere som er uavhengige.
- Bekreftbarhet: i hvor stor grad resultatene kan fra andre bekreftes eller ikke bekreftes

Troverdighet er noe Thagaard (2003, s. 178) trekker frem som en viktig del av kvalitative studier i henhold til reliabilitet. Når vi ser på troverdigheten på studier, kan man eksempelvis se hvordan forskeren forklarer hvordan dataene utvikles i forskningsprosjektet. Det kan også ses på hvordan forskeren tolker informasjonen som er samlet inn og skiller det fra egne meninger. Troverdigheten til studier kan i tillegg ses på i relasjonen til informantene, og hvilke erfaringer innenfor tematikken og i feltet informantene innehar (Thagaard, 2003, s. 178). Når det gjelder vår studie har vi ingen direkte relasjoner til noen av informantene. Vi har gjort et klart skille på hva som har blitt gjenfortalt gjennom intervjuene som kan ses på i

transkriberingen vår. Informantene våre har også hatt flere år med erfaring rundt tematikken, og alle har vært med på større endringsprosesser tidligere.

Overførbarhet går gjerne på om kunnskapen og forståelsen som kommer fra studier kan være relevant i andre lignende situasjoner. Thagaard (2003, s. 184) bruker ofte begrepet synonymt med generalisering. Det var derfor relevant å ta takhøyde for i vår studie om hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Etersom endringstakten i blant annet konsulentbransjen er økende kan man tenke seg at mellomledere i alle mulige virksomheter bør inneha kunnskap om hvordan fremme endringsprosesser. Kunnskapen vi hentet inn fra vårt datautvalg kan derfor tenkes å være relevant til andre virksomheter og markeder, med tanke på at vi ser på generelle mellommenneskelige forhold og ikke nødvendigvis bransjespesifikke- eller hierarkiske strukturer.

Pålitelighet handler i hovedsak om hvor stor grad man kan oppnå de samme resultatene som andre studier, uavhengige forskere (Klenke, 2016, s. 41). Vår studie er basert på teorier om temaer som omhandler endringsledelse, samt data fra våre informanter som har erfaring med å arbeide med tematikken i praksis. Vi har verken tatt store hopp i logikk eller tatt mye frihet i tolkningen av gitt data. Vi mener derfor det bør være mulig å oppnå samme resultat i en lignende studie med tilsvarende innfallsvinkel, uten at våre funn er generaliserbare. Vi følger snarere Guba & Lincoln (1989, s. 79) som mener at en studie er autentisk hvis studien kan vise at de har representert en rekke ulike virkeligheter, noe som gir et balansert syn med å representere alle konstruksjoner og verdier under dem. Vi mener at denne oppgaven tar for seg flere ulike virksomheter i konsulentbransjen som har ulike verdier og måter å drive på.

Når det gjelder bekreftbarhet mener Thagaard (2003, s. 179) at det handler om tolkningene studien fører til som vurderes. Hun mener videre at det er viktig at forskeren er kritisk til de tolkninger som gjøres. Her blir det igjen viktig å se relasjonene forskeren har til informantene eller miljøet studien gjennomføres i, som igjen kan påvirke tolkningene (Thagaard, 2003, s. 180). Dette er følgelig noe vi har tenkt over. Vi er studenter som forsker på temaet med ingen til liten kunnskap om tematikken i praksis. En erfaren forsker på temaet kan derfor tolke dataen vår på en annen måte enn vi gjør.

3.6 Forskningsetikk

For å opprettholde god kvalitet opp mot etiske retningslinjer i oppgaven, har vi tatt utgangspunkt i retningslinjene fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). De ulike kravene fra NSD fremstiller krav til privatliv, informert samtykke og krav til korrekt gjengivelse.

I forbindelse med gjennomføring av dybdeintervjuene er etikken i forskning først og fremst knyttet til at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2017, s. 175). I denne oppgaven ble informantene anonymisert, og de har dermed fått et pseudonym. Det vil oppfylle krav til privatliv. Med anonymitet vil ikke utsagn bli koblet direkte til kandidatene i organisasjonene. Før vi kontaktet aktuelle intervjuobjekter sendte vi prosjektet til godkjenning til NSD. Etter godkjenningen kontaktet vi deretter de aktuelle kandidatene og skrev om formålet og hensikten med masteroppgaven med en forespørsel om de ønsket å delta. Vi sikret dermed informert samtykke i henhold til kravet fra NSD før intervjuene ble gjennomført. I denne oppgaven satte vi fokus på at gjengivelsen ble korrekt ved å transkribere intervjuene. Vi ville forstå resultatene på riktig måte, og kandidatene fikk mulighet til å lese gjennom transkriberingen hvis de ønsket å endre eller fjerne noe. Det var viktig at informantene kjente seg igjen i utsagnene og resultatet av dette.

Tracy (2010) forteller at prosedyreetikk handler om å forhandle informert samtykke, og sikre konfidensialitet og personvern. Det omhandler også viktigheten av nøyaktighet, og unngåelse av utelatelse og fabrikasjon. Denne metoden er med å ivareta informantene fra ingen eksponering ved å sikre alle personlige data (Tracy, 2010). Slike prosedyrer vil også være med å gi oppgaven mer troverdig data. Det vil også være relevant for forskere å være klar over at hver omstendighet er ulik. Det var derfor hensiktsmessig å tenke over våre metoder. Dette kan kalles for situasjonsetikk (Tracy, 2010).

For å oppnå god kvalitet på oppgaven var det til slutt viktig å se på relasjonsetikk. Denne metoden sier at forskere må være bevisste på våre handlinger og hvordan vi oppfører oss, opp mot hvordan det kan påvirke andre (Tracy, 2010). Det vil derfor være hensiktsmessig at forskere og informanter viser gjensidig verdighet og respekt. Det vil være viktig fra forskeren sin side å minne informantene på at de kan avslutte intervjuet når som helst (Tjora, 2017, s. 176). Under våre intervju presiserte vi at det var mulig å trekke seg underveis, og etter intervjuene var gjennomført.

3.6.1 Bruk av lydopptak

For at informantene skulle få uttrykke sine meninger til spørsmålene og snakke fritt ønsket vi å benytte oss av lydopptak. Det gjorde til at det ble en god flyt i samtalen, vi forsikret oss om at vi fikk med all informasjon som var relevant for studien og vi kunne konsentrere oss mer om deltakerne som snakket (Tjora, 2017, s. 166). Det var et ønske fra oss å benytte oss av lydopptak, hvis informantene godtok det. Tro mot de etiske retningslinjene sendte vi derfor ut informasjon om lydopptak før møtet, så ikke dette kom som en overraskelse. Før vi begynte på selve intervjuguiden forsikret vi oss ansikt til ansikt om at det var valgfritt for informantene å ha lydopptak, da noen kan føle at det ikke er komfortabelt. Alle informantene ga oss tillatelse til å bruke dette. Det førte til at vi kunne ha gjensidig øyekontakt, og det ga oss en mer naturlig samtale. Vi kunne i etterkant transkribere intervjuene ordrett.

3.6.2 Anonymisering

Anonymisering vil si at man ikke kan koble informasjon fra oppgaven til identiteten til enkeltpersoner, at det ikke skal være mulig å spore dem. I oppgaven satte vi stort fokus på å skape anonymitet, og ønsket at informasjonen om informantene skulle være konfidensiell. Det ble ikke nevnt personlig informasjon som navn og stillinger fra informantene i resultater eller i oppgaven. Det ble kun nevnt overordnede arbeidsoppgaver de hadde og hvilken organisasjon de jobber i, og det var noe de ga samtykke til. Vi søkte om konsesjon til NSD, og overholdt retningslinjer og krav for lagring av data etter samtykke fra Høyskolen Kristiania. Skjemaet “Vil du delta i forskningsprosjekt” fra NSD ble forklart til alle intervjuobjektene innledningsvis før hvert intervju (se vedlegg 1). Alle har gitt samtykke til dette, og har skrevet under avtalen før intervjuene startet.

Vi presiserte også at informantene kunne få et sammendrag av intervjuet, og at de kunne endre og ta bort utsagn hvis de ønsket det. Tjora (2017, s. 177) forteller at det fører til at informantene kan føle seg trygge på anonymiseringen, da de kan se over sitater om det er noen personlige opplysninger her. Smith & McGannon (2018) kaller dette for member checking. De mener likevel at denne måten ikke sikrer at resultatene av kvalitativ forskning er gyldig eller troverdig. Det var hovedsakelig på grunn av at forskere og deltakerne ikke kan gå utenfor deres erfaringer og historie, og skille seg fra studien av en sosial verden. Smith & McGannon (2018) mener at member checking derfor ikke kan få tilgang til en objektiv og

uavhengig sosial virkelighet, og kan ikke demonstrere at resultatene samsvarer med sannheten. Ifølge Candela (2019) kan man la deltakerne i studier reagere på member checking, og det kan føre til at de reflekterer over deres deltakelse. Hun mener at member checking ikke bare er for å sikre validitetsmål i oppgaven, men snarere bruke det til et reflekterende verktøy for informantene som kan forbedre og påvirke deres væremåte. Member checking førte til at vi kan skape trygghet til våre informanter, og hjelpe de til å reflektere over deres svar fra intervjuene.

3.7 Analyse av datamaterialet

Tjora (2017, s. 19) har kommet frem til en stegvis induktiv metode der man arbeider i etapper fra rådata til teorier. Han mener at modellen danner et utgangspunkt for fremdrift og systematikk i et kvalitativt prosjekt. Det vil også gi mulighet til å legge opp en trinnvis plan med forskjellige milepæler underveis (Tjora, 2017, s. 18). Modellen består av disse delene som til slutt kan utvikles til teori:

1. Generering av empiriske data
2. Bearbeiding av rådata
3. Koding
4. Gruppering av koder
5. Utvikling av konsepter
6. Diskusjon av konsepter

I denne masteroppgaven valgte vi å ta utgangspunkt i denne metoden for å analysere data som ble samlet inn. Som nevnt tidligere startet vi med å intervju relevante informanter opp mot vår problemstilling og avgrensning, for deretter transkribere intervjuene. Etter dette kodet vi vårt datamateriale ved å holde fast ved en ren induktiv strategi. Her fikk vi ekstrahert essensen i datagrunnlaget, redusert materialets volum og la til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien (Tjora, 2017, s. 197). Vi fikk da tatt med oss data vi følte var relevant for oppgaven og problemstillingen. Etter kodingen grupperte vi kodene tematisk, da vi kunne begynne å forme en struktur for analysen (Tjora, 2017, s. 207). Kodegruppene vil som regel danne grunnlag for hva man vil utvikle som temaer i selve analysen. I tabell 3 satte vi opp hvordan vi kodet datamaterialet.

Tabell 3. Gruppering av koder

Gruppering av koder	Fargekode
Tillit	Gul
Motivasjon	Grønn
Involvering	Oransje

I de tre gruppene kodet vi det inn i oppgavens tre forskningsspørsmål, for å se nærmere på disse og hvordan det kan påvirke endringsprosesser. Hensikten med å kode det inn i forskningsspørsmålene var å få en oversikt til å svare på oppgavens problemstilling. Som nevnt tidligere i del 1.1 fikk vi mulighet til å se om det var noen fellesnevner mellom de tre gruppene som påvirket hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Vi brukte fargekoder for å gruppere dette, noe vi har fremvist i skjermbildet under.

I: Jeg tror det er viktig at ledere på alle nivåer forstår at folk er modne for endring på ulikt vis. Det kan være at det er 2 stykker i denne skyen. André trenger kanskje bare få det forklart en gang, og så kan det gå 6 måneder før det tas opp igjen, mens Ørjan må kanskje få det forklart et par ganger, og vil ha en betryggelse om at dette ikke blir krise, og hvis det blir det så finner vi ut av det sammen.

I: Det er også viktig at ledere ikke bare tar det budskapet vi har blitt enige om og kjører det ut en gang og tror at alle er med på leken. Og da kan vi gjøre som vi gjør ute hos kundene våre. Vi sier jo det i prosjekter at det er noen som er veldig endringsklare, og noen som ikke er så modne for endringer og som trenger å bli fulgt opp tettere, den læringen tar vi internt også.

A: Har du noen tanker om hva som er viktig for ledere for å kunne motivere sine ansatte på en god måte?

I: Ja, jeg føler litt at jeg repeterer meg selv. Det viktigste er at du tror på budskapet selv. Det er ingenting verre enn at noen står å predikerer et budskap man ikke har troen på selv.

Videre utviklet vi konsepter der vi la det teoretiske ta større styring. Her kunne vi la potensialet med godt empirisk arbeid og god teoretisk innsikt tas ut, og vi kunne dermed utvikle konsepter (Tjora, 2017, s. 211). Til slutt har vi diskutert det vi fant av konsepter. Vi fikk dermed en konklusjon som svarte på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

Ifølge Tjora (2017, s. 224) vil man gjennom denne analysen alltid arbeide mot et (mer) teoretisk nivå. Han mener at man kan teste en teori: “For at et konsept skal ta status teori, må

det være falsifiserbart og prøvbart” (Tjora, 2017, s. 225). Han forteller videre at for å skape en teori må forskning betraktes som et håndverk med et analytisk blikk, og det blir utviklet gjennom iherdig arbeid over tid. Man vil derfor ha det som en forventning til erfarne forskere og gode forskerteam, men neppe noe som blir stilt krav til hos masterstudenter (Tjora, 2017, s. 226). Denne metoden var med å hjelpe oss med sin systematikk med arbeidet til datagenerering og analyse, og kan bidra til at større forskningsprosjekter kan få et aktuelt startsted.

3.8 Oppsummering av metode

I dette kapittelet har vi redegjort for oppgavens metode- og datagrunnlag. Siden den bygger på kvalitative data, og handler om endringsprosesser i en bransje preget av store krav til mellommenneskelige relasjoner har vi derfor tatt en induktiv tilnærming til oppgaven. Den induktive tilnærmingen ga oss mulighet til å gå inn med et åpent sinn for å forske på problemstillingen som er et uavklart tema. Vi ønsket å få en bedre forståelse for temaene som ble diskutert i denne oppgaven, og vi benyttet oss derfor av et eksplorativt design. Med 4 dybdeintervju fikk vi mulighet til å se hvordan våre informanter forsto verden rundt seg i samhandling med andre (fenomenologisk design). Under våre semistrukturerte intervju fikk vi informantene til å føle en frihet til å si hva de mente, mens de fortsatt holdt seg innenfor tema. Vi fikk derfor frem deres dypere meninger bak temaene, og vi fikk et overblikk over hvordan de mente mellomledere kan fremme endringsprosesser. Før intervjuene gjennomførte vi et strategisk kvoteutvalg der informantene måtte være en mellomleder i et konsultantselskap som har vært med på en større endring. Vi fikk dermed et utvalg som var hensiktsmessig til vår problemstilling. Oppgaven fikk da samlet inn nødvendig data for å kunne svare på oppgavens problemstilling, men dataene vi fikk kan ikke generaliseres til hele verden, da informantene ikke blir tilfeldig valgt ut. Det ble også diskutert hvordan vi har opprettholdt kvalitet på studien, gjennom å se på oppgavens troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Vi har brukt lydopptak for at informantene kunne snakke fritt, og sørget for at de blir fremstilt anonyme i masteroppgaven der det ikke vil være mulig å spore dem. Oppgavens metode- og datagrunnlag vil gi oss et godt grunnlag til hvordan vi kan knytte våre funn opp mot det teoretiske rammeverket i analysen. I prosjektet gikk vi gjennom en stegvis induktiv metode som sikret oss fremdrift og systematikk i oppgaven. Gjennom teoridelen og empiri fra våre intervjuer vil vi utvikle figurer for hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser

gjennom mellommenneskelige relasjoner som tillit, motivasjon og involvering. Med grunnlag fra metodekapittelet vil vi videre få mulighet til å diskutere figurene vi kommer frem til. Diskusjonen kan dermed hjelpe oss til å svare på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

4.0 Funn

I dette kapittelet skal vi presentere, analysere og ta for oss funn fra intervjuene. Med bakgrunn fra vårt valg om en fenomenologisk analyse, vil vi presentere funnene gjennom kategoriene tillit, motivasjon og involvering. Her tok vi utgangspunkt i det informantene fortalte oss om forskningsspørsmålene til å belyse oppgavens problemstilling: Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner? Avslutningsvis diskuterer vi sammenhengen mellom de tre fokusområdene for å se hvordan disse påvirker hverandre.

4.1 Informantenes tanker om endringsledelse

Hovedaktiviteten til konsulentbransjen er å forme gode løsninger til kunder ved å bruke spesialistkunnskap (Empson, 2021). I denne bransjen, som nevnt tidligere, er endringstakten økende og kravene til kunder vil utvikle seg i takt med markedet. Det vil derfor være hensiktsmessig at virksomheter i konsulentbransjen utøver god endringsledelse, og har en forståelse for hva det innebærer. Når det gjelder begrepet endringsledelse tyder våre funn fra teoridelen på at det ikke er spesielt enhetlig. I kapittel 2 redegjorde vi for hva endringsledelse kan være, og hvordan det er blitt teoretisert siden begrepet kom til på 1950-tallet. Hos våre informanter fant vi mange likheter på hva litteraturen sier og hvordan de forstår sin arbeidshverdag. Blant annet nevnte alle våre informanter at ledelse omhandler det å lede mennesker. Anette fra Arribatec startet med å fortelle at ledelse er å legge til rette for at medarbeidere kan skinne. Knut fra Arribatec fortalte at man må under endringsledelse ta hensyn til alle som blir påvirket av endringer, altså menneskelige forhold. Kari fra Sopra Steria fortalte at ledelse er å jobbe med mennesker, og følge mennesker fra et sted til et mål. Hun fortalte videre: *“Endringsledelse for meg er å bistå til å få til en strategi eller et produkt som kan være med å bistå medarbeidere og bedriften til å få til endringen”*. Maria fra Rejlers fortalte blant annet under endringsledelse at det vil være viktig å være mer på hver og en, og at medarbeidere føler at de mestrer noe ved endringen. Det kan støttes av Ladegård og Vabo

(2010, s. 18) som definerer ledelse der ledere bruker virkemidler for å skape resultater gjennom andre mennesker. Karp (2019a, s. 21) mener også at ledelse hovedsakelig handler om å lede mennesker. For at ledelse skal ha betydning må ledere ha noen mennesker som følger. Siden man kan si at all ledelse er endringsledelse (Hennestad & Revang, 2017, s. 86) vil menneskelige forhold ha en stor betydning for hvordan endringsledelse gjennomføres.

Det er samtidig enighet blant informantene at tillit, motivasjon og involvering er sentrale deler for å få endringsledelse til å fungere for å gjennomføre planlagte endringer. Disse områdene vil dermed være med å fremme endringsprosesser for medarbeidere og norske private selskaper. På bakgrunn av dette er kapittel 4 bygget opp til å se på hvert enkelt forskningsspørsmål. Vi vil først ta for oss forskningsspørsmål 1 som spør om hvordan tillit mellom ansatte og mellomledere kan fremme endringsprosesser. Deretter vil vi se på de to neste delene hvordan motivasjon og involvering kan være med å fremme endringsprosesser. Gjennom å se på hvert enkelt forskningsspørsmål vil vi diskutere data funnet fra dybdeintervjuene opp mot oppgavens teoridel. Vi kan dermed revidere deler av figur 2 fra kapittel 2, som vi vil ta videre med til vår konklusjon. Til slutt i dette kapitlet vil vi se på forholdet mellom tillit, motivasjon og involvering. Her vil vi diskutere hvordan disse temaene påvirker hverandre, og ut fra dette presentere en revidert figur for hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser i organisasjoner.

4.2 Hvordan kan tillit mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?

I denne delen av oppgaven funn vil vi presentere og drøfte det vi har funnet opp mot oppgavens første forskningsspørsmål: *Hvordan kan tillit mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?* Informantene har svart noe ulikt på hvordan tillit kan skapes, og til slutt i denne delen vil vi se disse meningene opp mot figur 2 fra teorikapitlet.

Betydningen av velvilje

Alle informantene mente at åpenhet rundt endringer var viktig for å skape tillit til ansatte under endringsprosesser. Kari fra Sopra Steria mente at det viktigste var å trygge medarbeidere i endringsprosessen man er i, og det var derfor viktig å gi innsikt. Informanten fortalte at man må vise retning: *“Å gi ansatte en forståelse av valgene som gjøres vil være*

viktig. *Det vil være relevant å gi ansatte innsikt, så de vet hvorfor de gjør det, og gi informasjon om hva som skjer til hvilke tidspunkt*". Maria fra Rejlers fortalte videre at man gjennom statusmøter kan snakke om endringer, og følge opp medarbeidere hvis det er noe man føler utrygghet på. Hun mente at det er viktig at mellomledere og ansatte er åpne med hverandre. Her er det viktig at ansatte *"får ut dampen"*. Maria fortalte videre at mellomledere kan spørre sine medarbeidere om de ønsker å være med på endringen, og om de ønsker å ta sjansen og bygge nye som ikke har blitt bygd før. Hun mente at denne åpenheten med hverandre vil skape en god tillitsrelasjon. Anette fra Arribatec var enig i at mellomledere må være åpne for hva endringer betyr for ansatte: *"De er kanskje ikke så interessert i hva endringen betyr for ledelsen, men heller interessert i hva endringen betyr for dem selv, og de prosjektene de har ansvar for. Man må derfor sette fokus på denne åpenheten"*. Knut fra Arribatec mente også at det er svært relevant å fortelle hvorfor man gjennomfører endringer: *"Når man gjennomfører endringer, bør ledere forklare hvorfor endringer utføres og hva man faktisk holder på med. Når man er ferdig, bør man fortelle at det er denne endringen ansatte har vært i gjennom"*. Han fortalte videre at dette bør tas med i mange kanaler som møter, e-post, nyhetsbrev, og lignende. Videre fortalte Knut at åpenhet vil skape en tillit mellom ledere og medarbeidere, der de bør snakke med hverandre hvis de ser problemer i endringsprosesser: *"Det er åpenhet mellom ansatte og ledere virksomheten bør ha. Ansatte skal ha tillit til å kunne snakke med sin leder"*.

Anette, Knut og Maria var enige i at omsorg er sentralt for å skape tillit til sine ansatte. Anette mente at ledelse er å legge til rette for at medarbeidere i virksomheten kan skinne. Informanten fulgte videre opp: *"Jeg tror at ledere på alle nivåer forstår at folk er modne for endring på ulikt vis"*. Hun utdypet det med at det ofte er noen ansatte i virksomheter som er veldig endringsklare, og noen som ikke er så endringsmodne. Disse trenger derfor å bli fulgt opp tettere. Knut mente også at man skal se an personen på hvordan man skal snakke til ansatte da alle er forskjellige. Å øke forståelsen for at mennesker er ulike og trenger annen kommunikasjon vil være relevant for mellomledere. *"En person kan like tydelige beskjeder og har ikke lyst til å være med å beslutte så mye, mens en annen person har mer lyst til å dele sine meninger. Man bør derfor kommunisere og tilpasse informasjon forskjellig til disse 2 personene"*, fortalte Knut. Med de som ikke er så endringsmodne, fortalte Maria fra Rejlers at man må trygge de ansatte og vise omsorg under større endringsprosesser: *"Så det å trygge de unge ansatte, som lærer veldig fort, vil det være viktig å fortelle at det vil åpne nye dører. Det kan være litt vanskelig å se med en gang"*. Hun utdypet med at det åpner seg nye dører kan

ansatte ha alle muligheter for å lære masse og bli flinke. Maria fortalte videre at i denne prosessen er det hensiktsmessig å vise omsorg til sine medarbeidere: *“Jeg tror at en stor porsjon omsorg er veldig bra for folk. At de blir sett. Så jeg bruker mye tid på det”*.

Gjennom funnene våre har vi sett at alle informantene mente at åpenhet rundt endringer var viktig for å skape tillit. Det å gi innsikt og forklare hva endringer betyr for ansatte vil være hensiktsmessig. Det å skape en forståelse til ansatte på hvorfor endringer gjennomføres, kan vise til at mellomledere ønsker sine medarbeidere godt. Vi kan trekke likheter til Lines et al. (2005), som forteller at velvilje til sine ansatte er med å skape tillit til lederen. Man ser at informantene også mente at omsorg er med å skape tillit mellom medarbeidere og mellomledere. Det kommer frem i funnene at i omsorg vil det være relevant å legge til rette for at ansatte kan skinne. Det kan støttes av Mayerhoff (1971, s. 1) som mener at å ha omsorg for en annen person vil hjelpe personen til å vokse og aktualisere seg selv. Det kan derfor være viktig for ledere å legge til rette for personlig utvikling for å skape tillit (Grønvold, 2018). Det kan føre til at medarbeidere utvikler seg personlig og deres prestasjoner i arbeidet sitt, og kan videre føre til at virksomheter kan utvikle seg videre med hjelp fra ansatte. Fra funnene så vi også at informantene mente mellomledere bør være oppmerksom på at ansatte og mennesker er forskjellige, og at de tar endringer inn over seg ulikt. Det vil derfor være viktig å se og trygge medarbeidere, og fortelle at det vil åpnes *“nye dører”*. Informantenes forståelse av trygghet for ansatte samsvarer med Grønvolds (2018) syn på dette. Hun mener at medarbeidere vil prestere bedre kvalitet hvis ledere viser omsorg og interesse for hvordan hver enkelt har det. Gjennom å se hver enkelt ansatt og ha forståelse kan mellomledere skape tillit til sine medarbeidere. Det kan også føre til god lojalitet og engasjement på arbeidsplassen, og rundt endringer (Grønvold, 2018). Med å vise omsorg kan det også føre til at ansatte ønsker å dele kunnskap frivillig (Vie et al., 2011, s. 51). Det kan da skapes gjensidig tillit mellom ansatte og mellomledere, og medarbeidere kan derfor føle seg trygg med å dele kunnskap til hverandre.

Behovet for deltakelse

Informantene Anette og Knut fra Arribatec, og Maria fra Rejlers knyttet deltakelse der ansatte kan bruke stemmene sine i endringer, og at endringer er hensyntatt deres meninger opp mot det å skape tillit. Knut fortalte om situasjoner der de hadde en prat med potensielle nye ledere for ulike endringer: *“Du er tiltenkt denne rollen hvis du vil, men vi ønsker først å høre meningene dine om dette her. Du kan selvfølgelig komme med innspill som vi kan justere*

underveis”. Han fortalte at de etter dette justerte implementeringsplanen etter tilbakemeldingene, og kunne sette i gang med endringer. Anette mente at man skal la medarbeidere si sin mening så godt det lar seg gjøre. Ansatte skal også si sin mening selv om den er negativ, som gjør til at man kan se hva som kan gjøres bedre. Hun fortalte også: *“Det å kommunisere hvor endringen kom fra er viktig, da føler man jo at man har verdi som medarbeider. Ansatte vil da føle at de har påvirket, og at de vridde virksomheten deres i riktig retning fordi de hadde en idé”*. Anette mente at medarbeidere vil føle at de har blitt hensyntatt i endringer, istedenfor at ledelsen sier at de selv har kommet på en god idé. Maria fortalte at hun har veldig mye 1 til 1 samtaler med ansatte, for at hun skal bli kjent med dem, og høre hva de ønsker for virksomheten fremover: *“Jeg har veldig mye samarbeid med lederne under meg, så vi kan dra i samme vei. Min hverdag er mye møter, veldig mye møter.*

Ved å involvere ansatte mente informantene at det vil være med å skape tillit mellom medarbeidere og mellomledere. Hvis ansatte får være med å si sine meninger om endringer kan det føre til at de føler de blir sett av mellomlederen og virksomheten. Når også endringsplanene blir justert etter ansatte sine ønsker kan de føle at de blir respektert. Det kan underbygges av Lines et al. (2005) som mener at hensiktsmessig ledelse vil være med å øke tillit i endringsprosesser. Her vil ledere kommunisere med sine medarbeidere om deres verdier og interesser, og ledere kan videre forstå deres meninger. Deltakelse fra ansatte i endringer kan føre til at de aksepterer prosessen, og øker tilfredsheten ved endringsprosessen. Det kom også frem fra funnene at mellomledere bør høre på meninger fra deres ansatte, gjerne gjennom en til en samtaler. Gjennom å lytte på sine ansatte kan mellomledere få et inntrykk av hvordan de opplever situasjoner i virksomheten. Med å høre på tanker fra sine medarbeidere kan ledere kontinuerlig gi feedback, for å gjøre de trygge rundt endringer (Fische, 1998). Man får da et innblikk i hva som skal til for å gjøre medarbeidere trygge, og man kan ivareta medarbeidernes interesser (Fische, 1998). Det kan føre til at mellomledere kan skape følgerskap til endringer, og tilfredsstillers ansattes tillit til ledelsen der de kan være med å påvirke målene og bruke stemmen sin (Lines, et al., 2005).

Psykologisk trygghet til ansatte

Informantene Anette fra Arribatec og Maria fra Rejlers mente at der ansatte får ansvar og frihet fra ledelsen, og der mellomledere viser sårbarhet vil man skape tillit i endringsprosesser. Anette fortalte at ledere ikke bør være *“micromanager”* der man detaljstyrer sine medarbeidere, men heller gir de ansvar og frihet da virksomheter har flinke

folk: *“Ledere bør legge til rette for folka vi tar inn, og det vil derfor være dumt hvis flinke ansatte ikke får mulighet til å gjøre det de er best på. Man kan heller spørre: Hva trenger du av ressurser, la oss diskutere fleksibilitet”*. Informanten utdypet at det er med å skape tillit mellom ansatte og mellomledere. Hun mente at uten denne tilliten som gir ansvar og frihet til ansatte, kan det føre til misfornøyde ansatte. Maria fortalte at ledere ikke må bestemme hva medarbeidere gjør hele tiden: *“Ledere og ansatte bør snakke sammen ordentlig og ha respekt for hverandre. Mitt mantra som leder er å gi folk ansvar, og man må heller snakke mer om rammer hvis ansatte går utenfor det som er målet for virksomheten”*. Hun fortalte at det er viktig som mellomleder å få folk til å jobbe sammen, og gi folk tryggheten på at det ikke er farlig å hive seg uti noe: *“Det er ikke farlig å gjøre feil, og har vi lært noe av det så er det helt ok”*.

Anette og Maria mente at det også gir en psykologisk trygghet til ansatte hvis lederne viser sårbarhet. Maria fortalte: *“En leder bør være åpen og ærlig om at man ikke kan alt, og at man for eksempel trenger hjelp fra HR eller andre avdelinger. Å drive endringsledelse er et samarbeidsprosjekt”*. Anette hadde også samme innstilling at man bør være åpen på hva man kan og ikke kan: *“Jeg sier heller dette kan jeg og det kan vi diskutere i timevis, men akkurat denne utfordringen må vi finne noen andre du kan sparre med”*. Hun mente derfor at man bør være åpen på at man ikke kan alle fagfelt: *“Å være ærlig på dette tror jeg ansatte setter veldig pris på, spesielt den unge generasjonen”*.

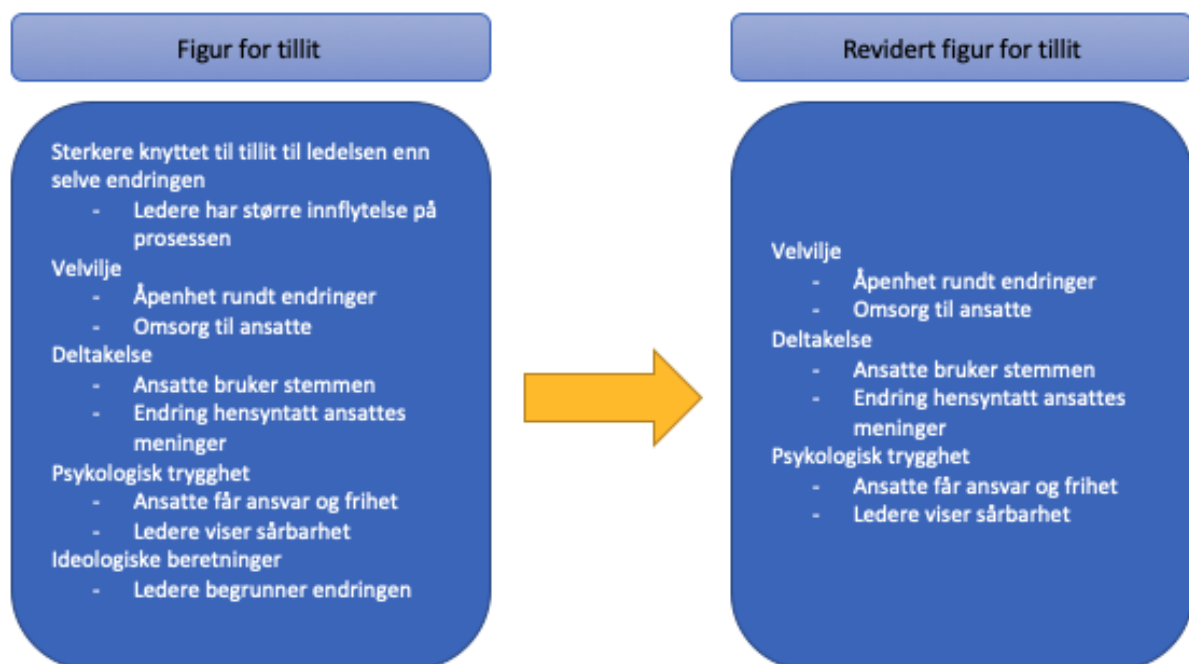
I forbindelse med psykologisk trygghet var Anette og Maria enige i at mellomledere bør gi ansatte ansvar og frihet til sine medarbeidere. Funnene viste at mellomledere bør legge til rette for sine dyktige ansatte, og derfor ikke styre dem. Lines et al. (2005) forteller at med å gi ansvar og frihet til medarbeidere til å bestemme hvordan de opptrer, vil være med å forsterke tillit fra ansatte til lederen. Med at ansatte får psykologisk trygghet vil det føre til at de kan hjelpe virksomheten med å si ifra om sine meninger og være med å utfordre status quo (Edmondson & Lei, 2014). Funnene viste også at mellomledere bør vise sårbarhet, for å skape en psykologisk trygghet til sine medarbeidere. Det kan vises gjennom at ledere er ærlige på hvilken kunnskap man har og ikke har. Det kan støttes av Grønvold (2018) som mener at det viser tegn på en trygg leder, og viser interesse for at ansatte og ledere skal nå et felles mål. Det kan også hjelpe til at ledere vil få folk med seg opp mot endringsprosesser, og dette skjer gjennom relasjoner mellom medarbeidere og ledere (Karp, 2019b). Relasjoner vil også innebære at ledere er sårbare til sine ansatte. Karp (2019b) mener at ledere også må tåle å få

kritikk og få høre at noe kan være feil under endringer. For å oppnå et felles mål, vil det derfor være viktig at medarbeidere og mellomledere samarbeider.

4.2.1 Delkonklusjon og svar på forskningsspørsmål 1

Funnene fra denne delen viste oss at det er flere likhetstrekk blant informantene for hva de mente var relevant for å skape tillit i endringsprosesser. Vi fant at mellomledere ønsker å være åpne rundt endringer, og det å vise omsorg for ansatte er med å skape god tillit mellom medarbeidere og mellomledere. Det vil også være hensiktsmessig at ansatte får mulighet til å bruke stemmen sin og at endringer blir hensyntatt deres meninger. Det vil også være viktig for mellomledere å skape psykologisk trygghet for å skape tillit. Det innebærer å gi medarbeidere ansvar og frihet, og at mellomledere viser sårbarhet. På grunn av informantenes innsikt ser vi det nødvendig til å endre figur 2 fra kapittel 2 som viser viktige aspekter ved det å skape tillit.

Figur 3. Figur for tillit og revidert figur for tillit



Gjennom våre funn ser vi at velvilje, deltakelse og psykologisk trygghet var sentrale punkter. Men sterkere knyttet til tillit til ledelsen enn selve endringen og ideologiske beretninger er ikke så relevante og prioriterte punkt hos våre informanter.

4.3 Hvordan kan motivasjon mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?

I denne delen i kapittel 4 vil vi se hvordan motivasjon mellom ansatte og mellomledere kan fremme endringsprosesser. Informantene har gitt ulike svar, og svarene vil bli satt opp mot teori fra del 2.4 presentert tidligere i oppgaven.

Det første spørsmålet vi stilte oss var om motivasjon opp mot endringsprosesser er et viktig forhold når det gjelder å gjennomføre endringer. Det var noe Kari fra Sopra Steria bekreftet: *“Det er viktig, for hvis du ikke er med å motivere for endringen, så risikerer du at noen blir stående igjen, og skaper mer uro”*.

Medarbeidere motiveres forskjellig

Vi fikk mange ulike svar på hva som var viktig å tenke på gjennom at medarbeidere motiveres forskjellig. Knut fra Arribatec fortalte: *“Folk motiveres av forskjellige ting”*, og at det derfor blir viktig: *“Å finne ut av hva folk motiveres av og legge til rette for det”*. Det var noe Maria fra Rejlers også tok opp: *“.. sett de menneskene som ikke passer så godt i det de gjør akkurat nå, og få dem i nye oppgaver”*. Det kan bidra til å gi dem indre motivasjon på ny. *“At folk er der de føler de mestrer noe, det er i grunn det viktigste”*, fulgte hun opp med. Videre sa Maria at det er viktig å ikke: *“tvinge medarbeidere inn i roller de ikke føler seg komfortable med, og gi folk tryggheten på at det ikke er farlig å hve seg uti noe, og det er ikke farlig å gjøre feil”*. Det blir altså viktig å skape trygghet rundt endringer, så man forstår at det er spillerom for medarbeidere og at det blir skapt en forståelse for at det kan ta tid å adoptere endringer som kommer ved endringsprosesser. Det kan derfor være hensiktsmessig å tydeliggjøre forventninger til innkommende endringer så de ansatte vet at de har spillerom, slik som forventningsteorien til Porter og Lawler henviser til (Pinder, 1984, s. 363).

Skape aksept og forståelse

Maria mente det er viktig å skape trygghet og forståelse for hva som skjer, rundt endringsprosesser for å skape motivasjon: *“Det å forklare at dette vil effektivisere arbeidet ditt, det vil gjøre det lettere på dem og de måtene”*. Det skaper en form for forståelse for hvorfor endringer skjer, og det blir derfor lettere å akseptere dem. Hun utdypet dette med: *“Det å gi gode forklaringer på hvorfor man gjør det, å få forståelse at endringen blir god, og at alle skal kunne ta del i endringen, og si sin mening om endringen”*. Da vi stilte spørsmål

om det var noe som burde blitt gjort annerledes gjennom tidligere endringsprosesser organisasjonene kunne tenke seg nå, fikk vi blant annet svar om at: *“Kanskje vært enda flinkere på informasjonsbitene og målene”*, av Kari. Det å dele mer informasjon for å skape en større forståelse på hva som skjer, som nevnt tidligere, blir da gjentatt for å være en viktig bidragsyter for å motivere for endring.

Ulike behov og ønsker

Når det gjelder ulike behov og ønsker ansatte har, kan det følgelig variere. Tidligere i oppgaven i del 2.4, så vi på Maslows behovspyramide som beskriver dette. Dette var noe informantene ga varierende svar på. Anette fra Arribatec fortalte at det er viktig å: *“Møte folk der de er. Legge til rette for at de kan utvikle seg kontinuerlig og at det ikke er forskjell på utviklingsbehov”*. Vi tolket det som at informanten mente at alle mennesker og medarbeidere har utviklingsbehov, istedenfor at det ikke er forskjell på behovene til den enkelte. Videre fortalte Maria fra Rejlers at å øke kompetanse er viktig for å motivere for endring: *“Noen har jo ønske om å gå på kurs, lære av en annen avdeling, så kompetanseheving med hver og en er viktig”*. Anette viste også til at det er forskjellige behov for motivasjon hos medarbeidere når det kommer til endringsprosesser: *“André trenger kanskje bare å få det forklart en gang, og så kan det gå 6 måneder før det tas opp igjen, mens Ørjan må kanskje få det forklart et par ganger, og vil ha en betryggelse om at dette ikke blir krise”*. Akkurat som mennesker motiveres annerledes, har de også annerledes behov for betryggelse og forståelse.

Tilfredshet blant ansatte

I del 2.4, så vi på Herzbergs tofaktorteori (Sagberg, 2020) hvor vi tok for oss motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Anette snakket om ansvar: *“Vi anser en utvikler som leverer en programvare til kunde som en slags leder, han må stå for sin leveranse ... og si ifra om det er problemer”*. Maria fulgte opp med: *“Å gi folk ansvar, det har vært mitt mantra”*. Ansvar er et av de typiske tingene som kan være med å skape økt tilfredshet. Det støttes av Herzberg tofaktorteori (Sagberg, 2020). Dette sett i øynene med endringsprosesser så kan det tenkes at ansatte som får økt ansvar i eller etter en endringsprosess kan bidra til motivasjon for endringen. Det kan derfor lønne seg for mellomledere å forklare hvordan endringer kan og vil bidra til å øke enten ansvar, arbeidsoppgaver eller innflytelse for medarbeideren etter endringsprosesser er gjennomført, samt gjennom selve endringen.

Det er også viktig å adressere hygiene faktorer for å skape arbeidstilfredshet i virksomheter. Anette fortalte: *“Vi legger til rette for at folk skal jobbe effektivt. Hvis hver og en hos oss måtte anskaffe Office Word pakken selv for å kunne gjøre jobben sin, eller skaffe sine egne timeregistreringssystemer osv., så hadde det blitt fryktelig vanskelig å gjøre en god jobb”*. Det bidrar med å fjerne barrierer ved arbeidet i seg selv, noe som også er viktig å tenke på i endringsprosesser. Dette er igjen et godt eksempel på hygiene faktorerene som Herzberg (Sagberg, 2020) er inne på. Hvis endringer skaper mange barrierer kan det slå negativt ut, og medarbeidere kan miste motivasjon for både sin nåværende jobb, og til selve endringen.

Forventninger til endringer

Forventninger og persepsjon tok vi for oss i teoridel 2.4. Det at ledere kan bidra til å skape forventninger til endringer overfor medarbeidere. Knut fortalte: *“Det er viktig at ingen skal brenne inne med noe, ingen skal ha det som unnskyldning og jeg skal ikke bli beskyldt for å ikke høre på ansatte”*. Han fortsatte med å forklare at det er typisk i Skandinavia at ansatte stiller mye spørsmål rundt endringer og at *“da må du ha et svar på det”*. Det å skape forventninger overfor endringer er viktig for at medarbeidere kan forstå hvorfor og hvordan endringer vil påvirke dem og deres arbeidshverdag. *“Vi skal endre oss fordi, og masse grunner for dette er det viktigste, for da forstår en ansatt at, kontekst”*, fortalte Knut videre. Ifølge Vroom (Suciu et al., 2013) er det viktig at ansatte får en forståelse av hvordan endringen skal oppnås, hvis ikke kan innsatsen bli laber. Det blir derfor viktig å legge klare rammer for endringen og gi et godt bilde for en medarbeider for hvordan endringen blir, samt at den er oppnåelig.

Involvering av medarbeidere

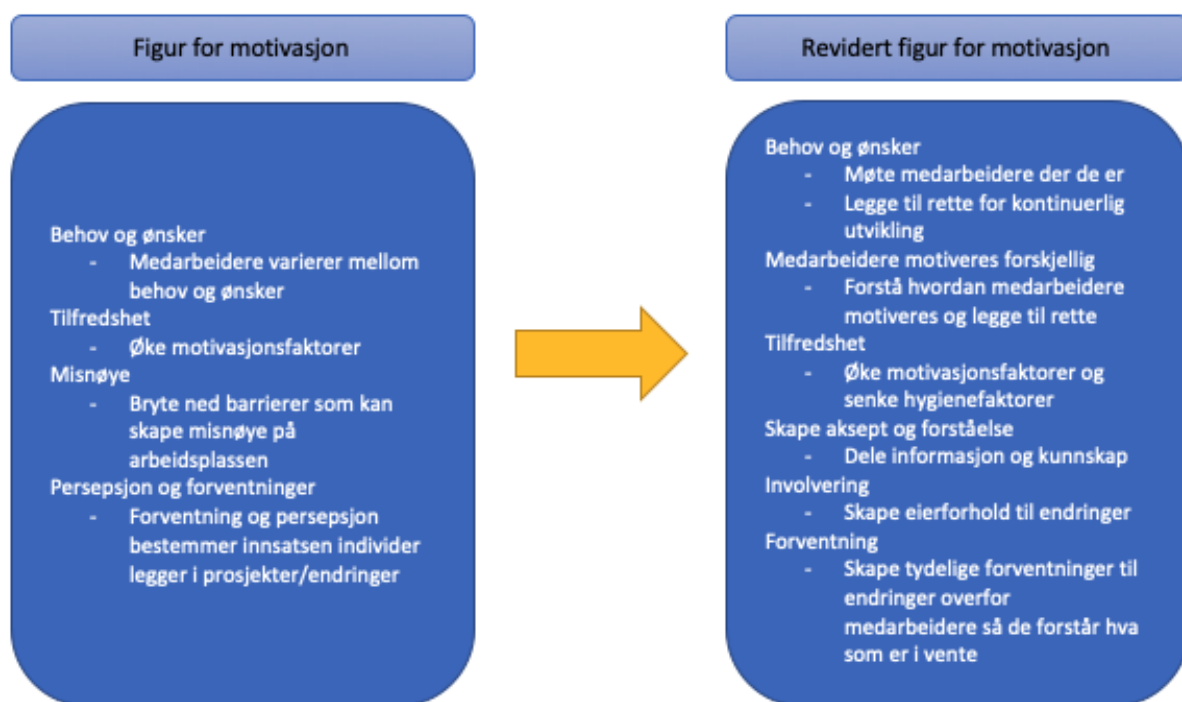
Knut snakket om hvordan involvering av medarbeidere er viktig. I avsnittet overfor ble det nevnt at han snakket om at ingen *“skulle brenne inne med noe”*. Når det kommer til å involvere ansatte i endringsprosesser er åpenhet et sentralt tema fortsatte Knut med: *“Jeg deler mye mer informasjon som før ikke ble tilgjengelig for de ansatte”*. Knut delte også informasjon om hvordan de var i prosessen ved å innføre nye rammer og arbeidsmetoder for sine medarbeidere, hvor de hadde kalt inn til møte for de personene som skulle tre inn i roller hvor de ville få mer ansvar. Der ble det gjort klart at lederne ønsket å høre meningene til personene, og de kunne komme med innspill som lederne kunne justere underveis. Videre spurte personen det gjaldt om dette var noe de mente burde bli introdusert raskt, eller at det burde utsettes. Det kan gi mye motivasjon og et ønske om å tre inn i rollen for medarbeideren

det gjelder. Det at medarbeidere får mulighet til å påvirke egen bedrift på et høyere nivå kan gi stor motivasjon sett fra Maslow sitt perspektiv (McLeod, 2018). Ifølge Tanner (2020) gir det stor motivasjon å bidra til å skape autonomi på arbeidsplassen. Det skaper også eierforhold for de ansatte opp mot endringer, som igjen kan bidra til økt motivasjon.

4.3.1 Delkonklusjon og svar på forskningsspørsmål 2

Under funnene våre for forskningsspørsmål to så vi at vi har fått en del ulike svar fra informantene våre, men også noen likheter. Vi så at mellomledere som forstår at medarbeidere motiveres forskjellig og legger til rette for dette, vil kunne motivere medarbeiderne sine bedre. Når endringer skal gjennomføres som kan gi visse ansatte økt ansvar, nye arbeidsoppgaver, o.l. kan det være hensiktsmessig å fokusere på dette, og fortelle ansatte dette. Det kan da gi motivasjon gjennom arbeidstilfredshet hos ansatte

Figur 4. Figur for motivasjon og revidert figur for motivasjon



Det vil være viktig for mellomledere å skape aksept og forståelse rundt endringsprosesser overfor de ansatte. Det innebærer å gi gode begrunnelser for hvorfor endringer skjer. Hvis en ansatt ikke forstår hvorfor eller hvordan denne endringen kan skje, kan det bidra til å

demotivere, eventuelt skape motstand til endringen. Det å skape tydelige forventninger til endringer kan derfor bli viktig. Det er også viktig at mellomledere bidrar til å minimalisere hygiene faktorene i virksomheten for å opprettholde arbeidstilfredshet. Til slutt kan det bli viktig å involvere medarbeidere i endringer, da det kan skape eierskap rundt endringene, som vil motivere medarbeidere hvis de føler at de er en del av å skape endring på sin arbeidsplass.

4.4 Hvordan kan involvering mellom ansatte og mellomledere fremme endringsprosesser?

Fra funnene over så vi at endringer i konsulentbransjen preges av at ansatte er motiverte og at det blir skapt tillit mellom medarbeidere og mellomledere. Det er i tråd med tidligere forskning fra del 2.3 og 2.4. I denne kategorien vil vi se nærmere på hvordan involvering mellom ansatte og mellomledere kan fremme endringsprosesser. Under dette temaet fortalte blant annet Knut fra Arribatec at involvering er viktig i endringer: *“Hvis det er en kunde eller ansatt som blir påvirket av endringen, og involvere de, det tenker jeg er mer de sentrale delene for å få til en positiv endring. Det vil hjelpe til å gjennomføre endringer”*.

Felles forståelse for virksomheten

Anette og Knut fra Arribatec, og Maria fra Rejlers var enige i at det er viktig for mellomledere å skape en felles forståelse for virksomheter for å fremme endringer. Knut mente at det var sentralt å ha et svar på hvorfor virksomheter i det hele tatt skal gjennomføre endringer: *“Ledere bør forklare hvorfor vi skal endre oss. Å gi masse grunner til det er viktig. Da vil en ansatt forstå konteksten”*. Maria utdyper også at man må forklare endringer for å få forståelse blant ansatte: *“Det er å gi gode forklaringer på hvorfor man gjør det, tenker jeg. Å få forståelse for at endringen blir god, og at alle skal kunne ta del i endringer og si sin mening om endringen”*. Anette fortalte: *“Endringsledelse tenker jeg er å gjøre folk klar over det behovet vi har for endring”*. Hun utdypet videre at det handler om å kommunisere flere ganger i flere kanaler, og man skal sette av tid til å forklare rasjonale. Informanten fortalte også at mellomledere må være klare til å *“stå i det”*: *“Det hadde vært utrolig fint om vi kunne endret, også var alt helt annerledes. Det hadde også vært fint om vi hadde klart å planlegge alt som skjedde, kommer til å skje eller kunne skjedd. Men det klarer vi ikke, så da må vi stå fast i den endringen og være fleksible på å løse utfordringer underveis”*.

Fra funnene våre fant vi at mellomledere bør forklare og involvere ansatte for at ansatte vil forstå hvorfor endringene skal gjennomføres i virksomheten. Alle ansatte bør derfor ta del i endringer og si sin mening, og kan dermed få en forståelse for at endringer blir gode. Stensaker et al. (2004) underbygger dette ved at de mener involvering vil skape en felles forståelse for endringer, og det vil være med å motivere rundt endringer. Jo mer ansatte blir involvert i endringer, jo mer forståelse vil de få for virksomhetenes behov for endringer (Lines, 2004). Funnene viste også at ved å involvere ansatte kan man gjøre de klar over hvilket behov virksomheten har for endring. Det kan støttes av Kotter (1995) som sier at hvis medarbeidere ikke forstår hvordan endringer er nødvendig for virksomheten, vil de ikke ha motivasjon til å støtte opp om endringsprosesser. Ved å skape denne forståelsen kan det også hjelpe til at motstanden blir redusert mot endringer (Stensaker et al., 2004). Det kan derfor være med å skape engasjement rundt endringer når ansatte føler at de betyr noe for selskapet, da de er involvert i endringer som gjennomføres.

Eierskap til endringer

Kari fra Sopra Steria fortalte at det er viktig å involvere sine ansatte, og ha noen ansatte som er med å støtte endringer: *“Det handler om å ha noen grand champions, som skaper trygghet, uten at det kommer top-down informasjon. Verneombud eller hva det måtte være, som kan ta de litt uformelle kravene rundt endringen som skjer”*. Anette mente også at det er viktig at endringer ikke blir fullstendig ledelsesstyrt: *“Klarer man å få med medarbeidere inn i endringen, kan man skape eierskap til endringen. Og plutselig så selger de endringen selv. Det vil derfor være viktig å gi dem en rolle i endringen, istedenfor å bare dytte en endring over hodet på dem”*. Hun fortalte også at konsulentselskaper er mye ute hos kunder, der de kan skaffe ideer og tanker som kan forbedre og effektivisere virksomheter: *“Så de endringene som kommer, kommer gjerne fra medarbeidere på et eller annet vis”*. Anette utdypet da at ledergruppen kan ta opp endringen, muligens tilpasse noe, så vurdere om det er noe man kan gjennomføre: *“Hvis den personen som har foreslått endringen som faktisk får lov til å drive endringen, ja da har du vunnet”*. Informanten mente at det kan gjøre til at lederjobben kan bli betraktelig mye lettere. Maria fra Rejlers mente at man må involvere alle i endringer: *“Jeg skal ikke finne opp alle strategier, det skal alle få være med på, alle sånne ting skal alle involveres i”*.

Funnene viste oss at det er hensiktsmessig å involvere ansatte, spesielt viktige personer i selskapet. Informantenes forståelse av dette samsvarer med Stangeland (2008) som mener at man vil skape oppslutning rundt endringer hvis man involverer hele bedriften eller spesielt viktige personer i virksomheten som man får innspill fra. Det kan derfor være viktig å involvere nøkkelpersoner som har god respekt innad i gruppen. Det kan skje at disse nøkkelpersonene blir presset til andre tanker fra gruppen som ikke har blitt involvert (Stensaker et al., 2004). Man bør derfor stille seg spørsmål om man har mulighet til å involvere alle i virksomheten, for å skape en oppslutning til endringer. Fra funnene finner vi også at man kan skape eierskap ved å få med medarbeidere inn i endringer. Yukl (2010, s. 136) støtter dette der han mener at ansatte føler seg respektert når de får uttrykt sine tanker, meninger og ideer. Det vil være bra for deres personlige holdninger, og vil være med å skape eierskap (Klev & Levin, 2009, s. 120). Der ansatte blir involvert og føler eierskap til endringsprosesser, kan de føle at de kan komme med forslag til forbedringer. Mellomledere vil ikke alltid vite hva som skjer “på gulvet”, og ansatte vil ofte vite hvor “skoen trykker”. Det kan føre til at det kommer frem gode forslag og forbedringer til endringer til ledelsen, som ellers ikke hadde kommet frem uten involvering av medarbeidere.

Mellomledere under personlig endring

Anette og Maria var enige om at det også er viktig at mellomledere selv involverer seg i endringsprosesser. Anette fortalte: *“Å skape forståelse for at vi må endre oss, få med folk og sikre at vi er med, og vise at vi er like engasjerte til å få dette til vil være viktig”*. Hun mente videre at det viktigste er at mellomledere tror på budskapet selv: *“Det er ingenting verre enn at noen står og predikerer et budskap man ikke har troen på selv”*. Maria fortalte at man ikke gjennomfører endringer bare for å gjøre en endring, men at man har tro på at det vil være bra for virksomheten. Det gjelder for mellomledere og virksomheter å gjøre mye utforskning i forkant av endringer. Hun utdypet: *“Hvis ikke jeg hadde hatt tro på endringen så hadde det synes veldig godt. Man må ha tro på at dette er bra for oss, både lønnsomhet og som på arbeidsplassen”*. Maria mente i tillegg at man må ha tro på at menneskene vil få det fint sammen: *“Så det tror jeg skinner av meg også, da blir det en troverdig endring og det tror jeg er det viktigste av alt”*.

Fra funnene så vi at mellomledere selv bør ha god tro på endringer, for å få med seg medarbeidere til å støtte endringer i virksomheter. Informantene fortalte at det vil vise et tydelig tegn på liten tro på endringsprosesser, hvis de ikke viser at de går under en personlig

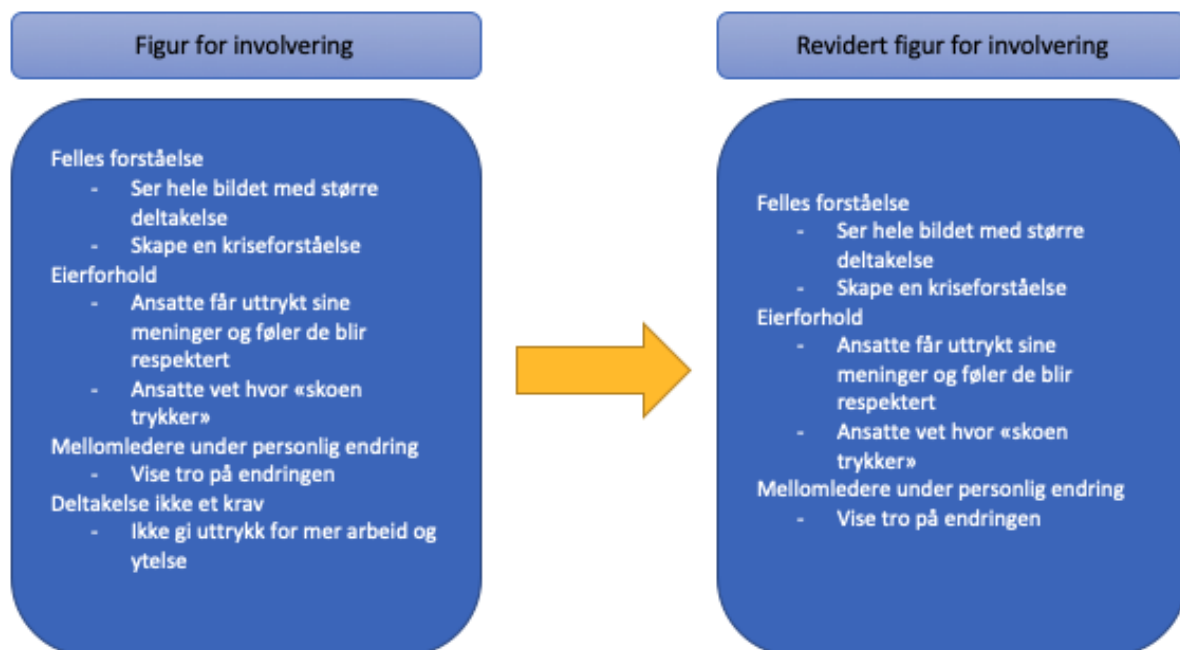
endring selv. Det kan underbygges av Balogun (2003) som mener at det å gjennomgå personlig endring vil være hovedoppgaven til mellomledere. Det vil være med å påvirke hvordan ansatte utfører endringer og hvordan det blir gjennomført. Mellomledere har sin rolle med hvordan de tolker og gjennomfører endringer som kommer fra ledelsen (Balogun, 2003). Det kan ha en stor betydning for hvordan ansatte blir involvert, og hvordan endringer gjennomføres. Når mellomleder viser at de har troen på endringene selv, kan medarbeidere bli påvirket av dette og gå helhjertet inn i endringsprosesser (Stangeland, 2008).

4.4.1 Delkonklusjon og svar på forskningsspørsmål 3

Fra forskningsspørsmål tre så vi at det er mye likhetstrekk fra informantene. Fra funnene fant vi at det å involvere vil skape en felles forståelse på hvorfor endringer er nødvendig.

Detaljene viser oppgaven frem i figur 5.

Figur 5. Figur for involvering og revidert figur for involvering



Større deltakelse vil føre til at ansatte motiveres rundt endringsprosesser. Det vil også være med å skape et eierskap til endringer for ansatte. Med involvering får de mulighet til å uttrykke sine meninger, og det skaper en følelse at de blir respektert. Høy grad av involvering kan påvirke ansatte med å hjelpe til å forbedre endringer, da de kan vite hvor “skoen trykker” og hva virksomheten trenger. Mellomledere bør også gjennom en personlig endring, og vise

at de har troa på det som skjer i endringsprosesser. Det kan føre til at man også skaper følgerskap rundt endringer. Gjennom våre funn fant vi derfor at det å skape felles forståelse, eierforhold og ledere under personlig endring er sentrale forhold under involvering. Fra intervjuene med våre informanter fant vi ikke støtte om at deltakelse ikke er et krav var et prioritert tema som mellomledere bør bruke for å fremme endringsprosesser.

4.5 Forholdet mellom tillit, motivasjon og involvering

I denne masteroppgaven og i våre funn har vi sett hvordan tillit, motivasjon og involvering har en påvirkning på hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Disse områdene har vi sett hvordan de har påvirket problemstillingen enkeltvis, uavhengig av hverandre. På grunn av organisasjonsdesignet til dagens konsulentvirksomheter, går disse områdene over i hverandre. Som forklart i del 3.4 er det 3 ulike selskaper, men de deler også en del organisatoriske likheter. Vi så at virksomhetene jobber på tvers av fagområder, og kombinerer større kunnskap og forståelse over hele prosjekter. De er også innovative selskaper med et stort fokus på digitalisering. Gjennom et stort fokus på å være innovative kreves det ofte større endringer for å henge med i endringstakten i markedet. Det vil som nevnt tidligere være viktig å skape mellommenneskelige relasjoner under endringer, da det kan komme usikkerhet og uforutsigbarhet fra medarbeidere. Vi vil derfor resten av kapitlet trekke frem relasjoner mellom tillit og involvering, og forholdet med motivasjon opp mot tillit og involvering som ut ifra våre data påvirker mellomlederens rolle i endringsprosesser.

4.5.1 Forholdet mellom tillit og involvering

Et element for å skape tillit og ha velvilje til medarbeidere var å være åpne rundt endringer. Det går ut på å gi innsikt om hva endringer går ut på, og hva endringene kan bety for ansatte. Som forklart i del 4.2 kan det vise til at medarbeidere får en forståelse for hvorfor endringer gjennomføres, og kan dermed vise at mellomledere ønsker de ansatte godt. Å være åpne rundt endringer kan være en måte å involvere ansatte i endringsprosesser på. Når mellomledere er åpne rundt endringer kan det føre til at medarbeidere kan ha en større sannsynlighet til å se hele bildet for hvorfor endringer er nødvendig. Det kan da skape en felles forståelse for endringsprosesser for virksomheter, ledere og ansatte, og dette er et av elementene under

involvering. Medarbeidere i virksomheter kan da se flere syn og nivåer på hvorfor endringer er nødvendig, og får da et større innblikk i virksomhetens og mellomledernes tankegang.

Et forhold under det å skape tillit var å gi omsorg til sine ansatte. Det kan være å legge til rette for personlig utvikling til medarbeidere. Alle ansatte er enkeltindivider, og tar endringer og informasjon forskjellig. Det kan derfor være relevant å tilpasse informasjon til medarbeidere, og at mellomledere er åpne for at folk tar til seg endringer ulikt. Noen er veldig endringsvillige med en gang, mens andre kan trenge mer tid på seg. Når man tilpasser informasjon og involverer ansatte i ulik grad, kan det føre til at ansatte får en større forståelse. Med tilpasset ledelse til ulike mennesker kan medarbeidere få ta endringer inn over seg sånn det passer best for dem. Denne involveringen kan være med å skape tillit mellom ansatte og mellomledere, da det kan skape trygghet.

Fra våre funn har vi sett at involvering vil være med å skape et eierforhold for ansatte. Når medarbeidere får delta i endringsprosesser og får uttrykt sine meninger, kan det føre til at de får en følelse at de blir respektert. Det kan også være hensiktsmessig for virksomheter, da ansatte ofte kan vite hvor "skoen trykker". Vi så at deltakelse fra ansatte vil være med å skape tillit, da ansatte får lov til å bruke stemmen sin til å delta i endringer. Når endringer kan bli endret og påvirket fra medarbeidere sine meninger, kan det føre til en større grad av tillit. Ansatte vil da føle at de blir respektert og at meningene deres blir hensyntatt. Fra del 4.1 fant vi at mellomledere kan skape psykologisk trygghet, med at ansatte blir involvert. Gjennom at medarbeidere får ansvar og frihet til å bestemme hvordan de opptrer, kan det forsterke tillit mellom medarbeidere og mellomledere. Større ansvar til ansatte kan også være med å skape en forståelse for hvorfor endringer gjennomføres. Det kan også skape større engasjement rundt endringsprosesser, og de kan videre få et eierskap til sine ansvarsområder.

Fra funn i involvering så vi også at mellomledere bør involvere seg selv i endringsprosesser siden de går under personlig endring. Der mellomledere selv viser at de har tro på endringene, kan det føre til at de får med seg sine medarbeidere til å støtte opp om endringer. Mellomledere kan også vise sårbarhet med at de ikke kan alt. De kan være ærlige med hva de kan og ikke kan, og viser dermed sårbarhet til sine ansatte. Det kan vise tegn på en trygg mellomleder, og viser interesse til å nå et felles mål for virksomheten. Med å være sårbare skjer dette mellom relasjoner med andre. Når mellomledere åpner seg opp og viser sårbarhet til ansatte, kan man si at man involverer de ansatte. Under høyere involvering med

medarbeidere, må også mellomledere tåle å høre kritikk og at noe kan være feil med endringene. Med å være sårbar i relasjon med andre kan være med å skape tillit. Det kan føre til at mellomledere og ansatte blir trygge på hverandre. God trygghet kan føre til at samarbeidet om endringsprosesser bli fremmet.

4.5.2 Forholdet mellom motivasjon opp mot involvering og tillit

Fra våre funn fant vi at motivasjon for det meste kan skapes av at medarbeidere har tillit til sine mellomledere og blir involvert i endringsprosesser. Fra våre funn fant vi at ansatte har ulike behov og ønsker, og det vil være relevant å finne ut av hva ulike medarbeidere motiveres av. Ved at mellomledere tilpasser informasjon og væremåte til sine ansatte kan det være med å øke motivasjonen til den enkelte medarbeideren. Det kan trekkes sammenligning med at mellomledere har omsorg til sine ansatte, og dermed har en forståelse for at ansatte modnes til endring ulikt. Der de viser omsorg kan mellomledere skape tillit til sine medarbeidere, samt skape motivasjon. Med at mellomledere er åpne for at medarbeidere er forskjellige og viser omsorg, er det også med å fjerne misnøye fra ansatte. Alle har ulike egenskaper, og det vil dermed være relevant å sette de i passende roller i endringsprosesser. Der ansatte har ulike egenskaper, vil det derfor være relevant å tilpasse informasjonen fra endringsprosessen. Noen kan like mer tydelige beskjeder på hva man skal gjøre, mens andre ønsker å være med å bestemme hvordan endringer bør gjennomføres. Det vil derfor være hensiktsmessig å involvere ansatte i ulik grad. Hvis man involverer de i ulik grad, kan det være med å øke forståelsen for hver enkelt ansatt om hvorfor endringer er nødvendig. Det kan føre til at man skaper en felles forståelse for hele virksomheten for endringsprosessen. Med ulik involveringsgrad vil medarbeidere få dekket sine behov og ønsker for involvering. Ansatte kan dermed ha en mulighet for å utvikle seg i sitt eget tempo, og dette utviklingsbehovet kan tolkes som riktig opp mot Maslows behovspyramide sett i nyere tid. Mellomledere kan med dette fjerne barrierer, og dermed øke arbeidstilfredsheten. Det kan da være med å øke motivasjonen til hver enkelt ansatt gjennom at mellomledere viser de tillit og involverer de i endringer. Medarbeidere kan føle at de blir sett og respektert fra sin mellomleder, og de kan føle at deres behov blir tilfredsstilt. Det kan føre til at deres motivasjon kommer fra innsiden til ansatte, da de har fått en større forståelse for endringene, og kan være med å fremme endringsprosesser.

Et forhold som er med å skape motivasjon er at medarbeidere aksepterer og forstår hvorfor endringer er nødvendig. Det kan skapes gjennom at mellomledere er åpne rundt endringer, og dette er som vist tidligere en form for velvilje. Velviljen vil da skape en tillit mellom ansatte og mellomledere. For å skape denne aksepten og forståelsen fra ansatte vil det være relevant å involvere de i endringsprosesser. Det kan føre til at de ser hele bildet, og får en større forståelse for hvorfor virksomheten setter i gang med endringer. Her vil det også skapes motivasjon gjennom at ansatte har tillit til sine mellomledere og at de får delta i endringsprosesser i virksomheten.

Et annet område fra våre funn og teoridel viser at tilfredshet er med å skape motivasjon for de ansatte. Fra våre funn fant vi at tilfredshet kan skapes gjennom at medarbeidere får ansvar og at de blir involvert i endringer som skjer. Som drøftet tidligere har vi også sett at ansvar og frihet er med å skape tillit mellom ansatte og mellomledere. Gjennom å gi ansvar og frihet til medarbeidere kan de føle at de blir stolt på, og det er med å skape en psykologisk trygghet. Tryggheten og tilliten kan videre være med å skape en tilfredshet til ansatte. Der medarbeidere får ansvar og frihet kan de føle at de blir sett og hørt, og de kan dermed føle seg respektert. Det kan som nevnt tidligere være med å skape et eierskap for ansatte inn i endringsprosesser. Det kan føre til at medarbeidere er tilfredse i endringsprosesser, da de får mulighet til å nå selvaktualisering i behovspyramiden. Å føle god tilfredshet opp mot ledelsen og endringsprosesser kan være med å skape mer engasjerte og motiverte ansatte.

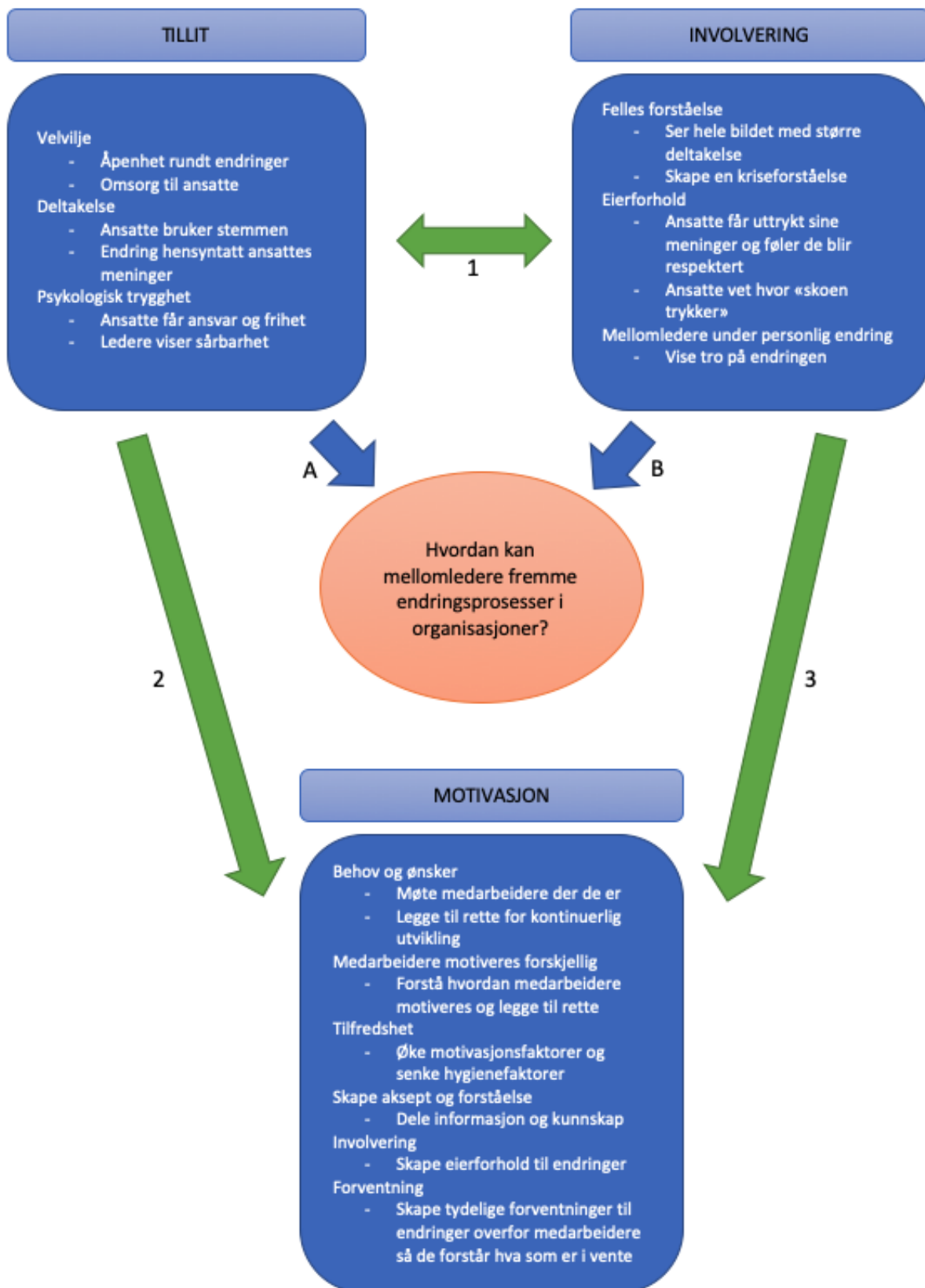
Det er også viktig å ta i betraktning at ansatte kan føle misnøye rundt arbeidet sitt ved faktorer som nødvendigvis ikke handler om arbeidet i seg selv. Det er derfor viktig at mellomledere prøver å fjerne barrierer rundt arbeidet, så medarbeidere ikke blir umotiverte overfor jobben sin eller endringsprosesser som kanskje kan endre på arbeidshverdagen deres. Som nevnt tidligere motiveres ansatte annerledes. Noen blir for eksempel motivert gjennom lønn eller det fysiske arbeidsmiljøet rundt dem. Disse forholdene er nødvendigvis ikke påvirket av tillit og involvering, og vi kan derfor si at denne delen av motivasjon kan stå på egne ben uten påvirkning av tillit og involvering. Noen ansatte blir dog motivert av anerkjennelse og tilhørighet som vil i det minste kreve en form for tillit eller involvering gjennom mellommenneskelige relasjoner.

Å involvere ansatte i endringsprosesser kan være med å skape en felles forståelse. Det kan gi medarbeidere mulighet til å se hele bildet for hvordan endringer skal gjennomføres, og hvordan det påvirker ansatte og virksomheten. Med at medarbeidere blir involvert kan det føre til at de får en forventning om hvordan fremtiden i selskapet kommer til å se ut. Det kan også bidra til at ansatte får en tanke om hvordan deres fremtid vil bli. Hvis de føler at deres meninger og forslag blir hensyntatt i endringene, kan de forestille seg at endringene vil være positivt ladet for deres liv. Hvis medarbeidere ser en positiv utvei for endringer, kan deres forventning være god. Som nevnt tidligere vil også åpenhet rundt endringer være med å skape psykologisk trygghet og tillit mellom ansatte og mellomledere. Med å være åpne rundt endringer til ansatte kan det føre til at ansatte forstår hva endringene betyr for dem. De kan dermed få en forventning av hva som kreves i endringsprosessen. Det kan være med å påvirke hvor mye arbeid medarbeidere legger ned i endringer. Gjennom åpenhet rundt endringer og at de blir involvert kan det føre til at ansatte blir motiverte for å gjennomføre endringer, og kan være villig til å legge ned en større innsats. Medarbeidere vil da være en god bidragsyter, og være med å fremme endringsprosesser til mellomledere og virksomheter.

4.6 Oppsummering av funn

I dette kapitlet har vi gått gjennom funn fra intervjuene opp mot vår teoridel. Hensikten har vært å videreutvikle figur 2 fra teorikapitlet med våre funn for å få svar på oppgavens problemstilling. I figur 6 viser vi en oppsummering av forhold under de tre mellommenneskelige områdene tillit, motivasjon og involvering, og hvordan områdene er avhengig av hverandre.

Figur 6. Oppsummering av oppgaven



Fra den utviklede figuren ser vi at elementer under de tre områdene har endret seg basert på det vi kom frem til i teorikapittelet. Det endret seg etter innspill fra våre informanter om hva de mente var viktige aspekter for å fremme endringsprosesser. Vi ser i figur 6 at den har utviklet seg fra figur 2 på flere måter. En endring er hvordan underpunktene under hvert av områdene tillit, motivasjon og involvering har utviklet seg. Her har vi tatt hensyn til hvilke data som har kommet frem fra vårt hensiktsmessige utvalg, og fått endringer for hva som er viktig under de tre områdene. Vi ser under tillit at vi har fjernet 2 punkter, samt 1 punkt under involvering fra den opprinnelige figuren i kapittel 2. Punktene som har blitt fjernet ble ikke nevnt eller snakket om fra våre informanter, og vi mener det derfor ikke vil være en prioritet for mellomledere å ha fokus på disse. Motivasjon fikk derimot to underpunkt til, da det ble tilpasset til det vi fikk frem fra våre dybdeintervju. En annen endring vi ser fra figur 6 er at de tre områdene er med å påvirke hverandre, men at motivasjon ikke har like stor direkte påvirkning til problemstillingen. Vi ser av pil A og B i figuren at tillit og involvering er direkte knyttet opp mot oppgavens problemstilling. Noen av elementene under disse to kategoriene er avhengig av hverandre som vist med pil 1, men store deler av disse elementene kan stå på “egne bein”. Vi mener med dette at disse elementene er direkte knyttet opp mot problemstillingen uten å være avhengig av de to andre fokusområdene. Det er for eksempel å vise omsorg til sine ansatte. Her kan mellomledere skape tillit til sine medarbeidere uten å direkte involvere de i endringsprosesser, selv om det også vil være hensiktsmessig for endringer. Vi så at motivasjon ikke er direkte knyttet opp mot problemstillingen som et område som ikke kan stå på sine “egne bein”. De fleste underpunktene i motivasjon er avhengig av de to andre fokusområdene for å skape motivasjon rundt endringer. Det blir vist med pil 2 og 3, der motivasjon blir påvirket av tillit og involvering. Vi så dermed at tillit og involvering er to hovedområder som er med å påvirke at mellomledere kan fremme endringsprosesser i organisasjoner for private konsulentselskaper i Norge. Det var med å gi oss et svar på oppgavens problemstilling, som vi vil komme nærmere inn på i konklusjonen.

5.0 Konklusjon

I dette siste kapittelet konkluderer vi på bakgrunn av vår undersøkelse om hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Vi tar til slutt for oss begrensninger ved oppgaven før vi henviser til videre forskning.

I denne studien har vi utforsket problemstillingen: *Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?* Endringsledelse er noe som skjer i alle organisasjoner, og mellomledere vil ha en viktig rolle. Endringer kan ofte medføre usikkerhet og uforutsigbarhet for medarbeidere, og det kan dermed oppstå motstand. Det vil derfor være viktig at ansatte har en mellomleder som bryr seg og som de stoler på under selve endringstilstanden. Vi ønsket derfor å se nærmere på mellommenneskelige forhold mellom ansatte og mellomledere i denne masteroppgaven, da blant annet konsulentbransjen var endringsdyktige under koronakrisen. Med en økt endringstakt og økende krav til endringer i denne bransjen, avgrenset vi derfor oppgaven til å se på betydningen av endringsledelse for privat næringsliv i Norge. Ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med informanter fra Arribatec, Sopra Steria og Rejlers har vi funnet at tillit, motivasjon og involvering er fokusområder i denne bransjen som kan påvirke oppgavens problemstilling, men i ulik grad.

Både teori og vår datainnsamling støttet ideen om at tillit mellom ansatte og mellomledere vil være med å fremme endringer. Ved at mellomledere er åpne rundt endringer og viser omsorg til sine ansatte, viser det at mellomledere har velvilje til sine medarbeidere. Mellomledere kan også skape en psykologisk trygghet til sine ansatte med at de får ansvar og frihet, og at de viser sårbarhet. Det vil også skapes tillit gjennom at medarbeidere får delta i endringsprosesser med at deres stemme blir hensyntatt. Et annet område som er svært relevant opp mot vår problemstilling er det å involvere ansatte. Der man involverer medarbeidere vil det skapes en felles forståelse der de får mulighet til å se hele bildet for endringsprosesser. Med at ansatte får uttrykke sine meninger vil det være med å skape et eierforhold til endringer, som kan skape et godt engasjement rundt endringsprosesser. Det vil også være viktig at mellomledere er under en personlig endring etter endringer i virksomheten, for å vise at de selv har troen på fremtiden. Vi har også sett gjennom oppgaven at det er hensiktsmessig at medarbeidere har motivasjon til å gjennomføre endringsprosesser. Her vil det være viktig at mellomledere møter ansatte der de er, så deres behov og ønsker blir hørt. Det kan føre til at medarbeidere blir tilfredse, og kan videre øke deres motivasjon. Ansatte motiveres også

forskjellig til endringer, og det vil derfor være viktig at mellomledere involverer de i ulik grad og legger til rette for ansatte. Medarbeidere vil også ha ulike forventninger til endringene, og det vil derfor være viktig at de forstår hva som er i vente for virksomheten.

Vi har sett gjennom oppgaven at tillit og involvering har en direkte påvirkning på hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser i privat næringsliv i Norge. Disse to områdene påvirker også hverandre, men flere av punktene under hvert område kan stå “alene” og likevel fremme endringsprosesser. Vi mente ikke at mellomledere kun skal for eksempel fokusere på tillit, og ikke involvering. Men vi sier at det ene området kan “stå på egne bein”, og kan fortsatt påvirke endringsprosesser. Gjennom oppgaven har vi sett at motivasjon er med å fremme endringsprosesser, men at det hovedsakelig blir påvirket om mellomledere har tillit til sine medarbeidere og om de involverer de. Med at mellomledere fokuserer på underkategoriene til tillit og involvering, vil det være med å fremme motivasjonen rundt endringsprosesser. Motivasjon vil derfor ikke være et område som er direkte knyttet opp mot oppgavens problemstilling, og kan dermed ikke “stå på egne bein”. Vi kan dermed konkludere med at mellomledere kan fremme endringsprosesser med menneskelige relasjoner som tillit og involvering, og med underkategoriene til disse to i figur 6.

Vi kan da spørre oss om hvordan oppgavens resultater kan påvirke mellomledere i privat næringsliv i Norge. Bakteppet er at endringstakten i konsulentbransjen er økende, og virksomheter kan derfor oftere stå i fare for å endre seg saktere enn det omgivelsene krever. Det kan medføre usikkerhet og uforutsigbarhet blant medarbeidere, noe som igjen kan føre til motstand til endringer. Med en økende endringstakt vil kravene fra toppledelsen bli høyere og mer hyppige, og mellomledere vil da være et bindeledd ned til ansatte. De vil ikke bare være mottakere av informasjon, men de kan være med å tilpasse informasjonen og tiltak til ansatte gjennom hvordan de håndterer og tolker informasjonen. Mellomledere vil derfor være viktig for medarbeidere med at de føler at de har noen de kan spørre og støtte seg på. Denne rollen vil da være sentral for å skape mellommenneskelige relasjoner for å fremme endringsprosesser. Det har også kommet et skifte på hvordan konsulentbransjen jobber på fra bare noen år tilbake. Som vist tidligere ble det mer fjern- og hybridarbeid for medarbeidere i konsultantselskaper, og de så fordeler med dette. Det ga mindre kostnader, da blant annet ansatte fikk mer effektive timer, da de ikke måtte pendle fra og til arbeid. Mer fjernarbeid kan føre til at det blir enda mer utfordrende for mellomledere å skape mellommenneskelige relasjoner. Med mindre fysisk tid med sine ansatte, vil den tilgjengelige tiden sammen på

kontoret og måten å kommunisere med ansatte over nett bli enda mer viktig. Kvaliteten på samhandlingen er derfor avhengig av å være svært god. Gjennom oppgaven har vi kommet frem til flere fokusområder som mellomledere kan få en indikasjon på hvordan de kan bygge mellommenneskelige relasjoner. Gjennom teori og fire dybdeintervjuer kan oppgaven hjelpe mellomledere til å se hva de kan fokusere på. Vi ser at det vil være hensiktsmessig å fokusere på å skape tillit til medarbeidere og involvere de i endringer. Oppgaven kan også gi en indikasjon at mellomledere ikke trenger å prioritere å skape motivasjon som et eget område. Mellomledere kan dermed få en forståelse for at det blir skapt gjennom tillit og involvering. Det kan dermed mellomledere ta med seg inn i deres hverdag for å skape enda bedre kvalitet for hvordan man kan skape mellommenneskelige relasjoner med sine medarbeidere. Mellomledere vil med dette ha en svært viktig rolle i virksomheter, og være med å fremme endringsprosesser i blant annet konsulentbransjen.

5.1 Begrensninger

Innledningsvis i oppgaven, forklarte vi at ønsket var å skape en oversikt over hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Det er et viktig tema med tanke på endringstakten nåværende markeder står overfor. Samtidig er det å skape en fullstendig oversikt over et så stort tema som dette vanskelig i en masteroppgave. På grunnlag av begrenset størrelse på utvalget vårt, kan det være at vi mangler brikker til puslespillet vårt, og at det er andre mellommenneskelige forhold som kan være relevante i endringsprosesser. Vi forsket på temaene tillit, motivasjon og involvering, og det kan dermed være andre områder enn dette som kan være hensiktsmessig å se på. Det vil derfor være begrenset hvor mye studien vil bidra til tematikken, men det kan gi en indikasjon over temaer mellomledere kan og bør fokusere på i endringsprosesser.

Informantene våre har gitt oss innsiktsfulle svar på hva de mente kan fremme gjennomføring av endringsprosesser og deres rolle i den. Vi så fra våre funn at det å skape tillit til sine medarbeidere og involvere dem i prosesser, for blant annet å skape aksept og forståelse, er viktig for å suksessfullt gjennomføre endringsprosesser. Informantene våre som var ledere, har god kunnskap og innsikt til tematikken gjennom å praktisere endringsledelse. Men det kan også være hensiktsmessig å stille spørsmål ved om vi har fått en mer idealisert fremstilling av endringsledelse totalt sett. Vi har kanskje manglet noen deler for å få et totalbilde av hvordan

endringsledelse bør bli, og blir praktisert i konsulentbransjen i dag. En begrensning ved studien vi har gjennomført er at vi ikke har fått ansatte sine synspunkter på hva de mener er viktig. Vi kan derfor være i en posisjon hvor vi har arbeidet med partiske synspunkter, og derfor ha overdrevet eller underdrevet viktigheten av visse områder.

Det var også viktig å trekke frem at oppgaven ikke er en casestudie av en spesifikk endring eller prosess i de tre selskapene. Studien har handlet mer om hvordan mellomledere forholder seg til fenomenet endringsledelse og hva de, i sine posisjoner, så som viktig for å gjøre endringsledelse til en styrke for virksomheter. Dette var da i en kontekst der konsulentbransjens særtrekk setter rammene for hva som var ønskelig og mulig.

Endelig har vi i vår studie begrenset landområdet til Norge, og videre ned til konsulentbransjen i privat næringsliv. Vi kan dermed få svar på problemstillingen til dette området, men vi kan ikke si garantert at våre svar vil gjelde for andre land og bransjer. Derimot har vi forsket på mellommenneskelige relasjoner som kan tenkes å også være relevant til andre bransjer, da de fleste virksomheter har forhold mellom ansatte og ledere.

5.2 Videre forskning

Endringsledelse er et veldig stort tema. I denne oppgaven har vi fokusert hovedsakelig på tre hovedpunkter som skapes gjennom mellommenneskelige relasjoner: tillit, involvering og motivasjon. Det er og vil være flere andre studier med andre innfallsvinkler og fokusområder som også kan gi gode innblikk til hvordan en mellomleder kan fremme endringsprosesser.

Basert på våre funn bør det gjennomføres kvantitative undersøkelser som utforsker forholdene vi har tatt for oss videre. Her er det også mulig å få et godt bilde på om det er andre forhold som ikke har blitt diskutert som vi ikke har fått med oss i oppgaven.

Det kan også være en mulighet kun å se på et av hovedpunktene som kan gi et større innblikk. Eksempelvis er det å skape forståelse og aksept overfor endringer et gjengående tema i vår funn, som kan ses mer på alene. Konsulentbransjen som de fleste bransjer har gjennomgått et skifte de siste årene ettersom pandemien har intruffet verden. Mer fjern- og hybridarbeid har blitt hyppigere tatt i bruk og den digitale jobbopplevelsen har vært en norm for mange de siste årene. Dette er et tema vi mener bør ses nærmere på når det gjelder endringsledelse, og

håndtering av mellommenneskelige relasjoner i endringsprosesser. Hvordan mellomledere kan danne tillit og involvering med dette som plattform bør også bli stilt spørsmål ved.

6.0 Referanseliste

Alle nettkildene var operative 30. april 2022.

Abbah, M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 16(4), 1-8.

<https://doi.org/10.9790/487X-16410108>

Ackerman, L. (1997). *Development, transition, or transformation: the question of change in organizations*. Oxford Publishers.

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>

Amundsen, J. S. (2021, 9. desember). *Endringsledelse: Dette må du som leder tenke på for å lykkes*. Gyldendal.

<https://www.gyldendal.no/artikler/endringsledelse-dette-ma-du-som-leder-tenke-pa-for-a-lykkes/>

Anderson, D. & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (2. utg.). Pfeiffer.

Arribatec. (2022). *Our services*. Arribatec.

<https://www.arribatec.com/services/>

Ashkenas, R. (2013, 16. april). *Change Management Needs to Change*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-ch>

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

Barg, J. E., Ruparathna, R., Mendis, D & Hewage, K. N. (2014). Motivating Workers in Construction. *Journal of Construction Engineering*, 2014(3), 1-11.

<https://doi.org/10.1155/2014/703084>

Bast, I. M. (2021, 13. august). *Endringsledelse kørka? Neppe for mellomledere*. Sopra Steria.

<https://www.soprasteria.no/vi-mener/details/endringsledelse-k%C3%B8rka-neppe-for-mellomledere>

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.

<https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>

Burke, W. W. (2018). *Organizational Change, Theory & Practice* (5. utg.). Sage publication.

Candela, A. G. (2019). Exploring the Function of Member Checking. *The Qualitative Report*, 24(3), 619-628.

<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3726>

Campbell, M. (2016, 15. september). *The Evolution of Change Management*. Cmc partnership.

<https://www.cmcpartnership.sg/blog/the-evolution-of-change-management>

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing.

Cunliffe, A. L. (2014). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management* (2. utg.). Sage Publications.

Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.

<https://doi.org/10.1108/00483480610682299>

Dye, K., Mills, A. & Weatherbee, T. (2005). Maslow: man interrupted: reading management theory in context. *Management Decision*, 43(10), 1375-1395.

<https://doi.org/10.1108/00251740510634921>

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 23-43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Empson, L. (2021). Researching the Post-Pandemic Professional Service Firm: Challenging our Assumptions. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1383-1388.

<https://doi.org/10.1111/joms.12697>

Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. & Hinings, B. (2015). Researching Professional Service Firms: An Introduction and Overview. *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, 1-22.

https://www.researchgate.net/profile/Laura-Empson/publication/271211406_Researching_Professional_Service_Firms_An_Introduction_and_Overview/links/573dd63708aea45ee842d8ba/Researching-Professional-Service-Firms-An-Introduction-and-Overview.pdf?_sg%5B0%5D=9_xOUqSFSSt29UrQ9dS2cZfzMr2PJjDXPSusT13WvYj5io5mBxFRBiNZqaBnOI4R0PJcaCkC2ripKICqfI32ybw.RCDIBd7RP0L75gdjNtRt1tFX6B1KO_t5wWKx943EZ4mw10gA5FS0th8UWyNciJbVIV6dkwubQCP3xnrWLk_4aA&_sg%5B1%5D=u2MduWxhIsOHR5-PnFxcdjRW4Yx2Ir9wnJ9zJUv_kUkQU8KULmv9KxnkdtJdzl6p_e4DyPJHoFFkmsdTDFwKSiJfoBP6ZbtsXKivGSPk87eS.RCDIBd7RP0L75gdjNtRt1tFX6B1KO_t5wWKx943EZ4mw10gA5FS0th8UWyNciJbVIV6dkwubQCP3xnrWLk_4aA&_sg%5B2%5D=VfJpg-goLRSrpk5Y5NO-vwjccjNLpCibFM6XaJqkjARrhGkk7tvKb0UI9xvavCL_fkPbzPUBQ1F9DcU.KSJYLqYqteiOzcwZAo8R0m_Hcf4DC83zhMS4PI8SBGlgwOcq13qItybqQylkaUrcLSe2oCRuCiqq1TPVFI Djh0Q&_iepl=

Falkum, E., Eldring, L. & Colbjørnsen, Tom (red.). (1999). *Medbestemmelse og medvirkning: Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo.

Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 98(3).

<https://old.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>

Fudge, R. S. & Schlachter, J. (1999). Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295-304.

<https://doi.org/10.1023/a:1005801022353>

George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5. utg.). Pearson.

Gjerde, S. & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124-151.

<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>

Greenberg, J. & Baron, R. (2008). *Behavior in Organizations* (9. utg.) Pearson.

Grenness, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Tano Aschehoug.

Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55.

<https://doi.org/10.1177/160940690400300104>

Grøndalen, Ø. (2016, 24. oktober). *Er motstand mot endring negativt?* Dagens Perspektiv.

<https://www.dagensperspektiv.no/2016/er-motstand-mot-endring-negativt>

Grønvold, T. (2018, 25. februar). *Lederskap og tillit*. Timbr.

https://www.timbr.as/lederskap-og-tillit/?fbclid=IwAR0EFuFLwhB_jJ063-t74kjECROp9edlcWIC4IMacbXTSCXfhLl6BJAh8DQ

Guba, E & Lincoln, S, Y. (1989). *The Comic of Age of Evaluation*. Sage Publication.

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review Press.

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1.utg.). Gyldendal Akademisk.

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
https://www.researchgate.net/publication/11796187_In_praise_of_middle_managers

Issac, R., G., Zerbe, W. J. & Pitt, D. C. (2001). Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212-226.
<https://www.jstor.org/stable/40604345?seq=1>

Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 19(2), 46-54.
<https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.5465/256287>

Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press.

Karp, T. (2019a). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.

Karp, T. (2019b, 6. mai). Sårbare ledere. *Dagens Næringsliv*, s. 27.

Kjøde, A. (2004). Ledere og endringsprosesser. *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 04(4).
<https://old.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Klenke, K. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership* (2. utg.). Emerald Group Publishing.

Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 06(2).

<https://old.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Konsulentguiden (2021, 9. juni). *Konsulentene har vært viktige i koronakrisen*.

Konsulentguiden.

<https://www.konsulentguiden.no/nyheter/management-konsulentene-har-vaert-viktige-i-koronakrisen/>

Kotter, J. (1995, mai-juni). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior* (7. utg.). McGraw-Hill Irwin.

Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.

https://www.researchgate.net/publication/319130798_THE_IMPORTANCE_OF_TRUST_IN_MANAGER-EMPLOYEE_RELATIONSHIPS

Ladegård, G. og Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.

Lange, B. K. & Gausdal, A. H. (2020). Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi. I Bastesen, J., Lange, B. K., Næss, H. E. & Thon, A. N. (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 10, s. 257-277). Cappelen Damm Akademisk.

<http://doi.org/10.23865/noasp.118.ch10>

Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical Research Planning and Design* (11. utg.). Pearson.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52(8), 969-998.

<https://doi.org/10.1023/A:1016927507008>

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
<https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>

Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
<https://doi.org/10.1080/14697010500143555>

March, J. G. and Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions*. The Free Press.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
<https://www.jstor.org/stable/258792>

Mayerhoff, M. (1971). *On Caring*. Harper and Row.

McLeod, S. A. (2018, 21. mai). *Maslow's Hierarchy of Needs*. SimplyPsychology.
<https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-needs.pdf>

Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45-59.
<https://doi.org/10.1080/714042520>

Michaels, M. (2001). *The Quest for Fitness: A rational exploration into the new science of organization*. Writers Club Press.

Nordenflycht, A. V. (2010). What Is a Professional Service Firm? toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *The Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
<https://www.jstor.org/stable/27760045>

Osabiya, B. (2015). The effect of employees` motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.
<https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>

Pasmore, W. A. & Fagans, M., R. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800208>

Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Foresman and Company.

Pinder, C. C. & Latham, G. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Rawlins, B. L. (2007, desember). *Trust and PR Practice*. Institute for Public Relations.
<https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Rawlins-Trust-formatted-for-IPR-12-10.pdf>

Rejlers. (2022). *Om Rejlers*. Rejlers.
<https://rejlers.no/om-rejlers/>

Rhee, H. (2019). Comparison of Process Theories to Content Theories in Motivating Workforces. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 267-274.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15620>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12. utg). Pearson.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (13. utg.). Prentice Hall.

Rydland, M. (2020). Hvorfor lykkes vi (ikke) med endring? *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(4), 90-97.
<https://old.magma.no/hvorfor-lykkes-vi-ikke-med-endring>

Sagberg, I. (2020, 26. august). *Frederick Herzberg*. Store norske leksikon.
https://snl.no/Frederick_Herzberg

Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263.

<https://doi.org/10.1080/02678370701685707>

Savery, L. K., & Soutar, G. N. (1991). Desired Workplace Decision Making: Some Community Views. *Australian Bulletin of Labour*, 17(3), 227-239.

Shamir, B. (1990). Calculations, Values and Identities: The Sources of Collective Work Motivation. *Human Relations*, 43(4), 313-332.

<https://doi.org/10.1177/001872679004300402>

Silverman, D. (2020). *Interpreting Qualitative Data*. Sage.

Smith, B. & McGannon, K. R. (2018) Developing rigor in qualitative research: problems and opportunities within sport and exercise psychology. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 101-121.

<https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1317357>

Sopra Steria. (2022). *Hvem er vi*. Sopra Steria.

<https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi>

Stangeland, T. K. (2008). *Endringsledelse*. Human Management AS.

<http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>

Stensaker, I. G., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. (2004). Iverksetting av endring: Fra mange meninger til koordinert handling. *Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 04(2).

<https://old.magma.no/iverksetting-av-endring-fra-mange-meninger-til-koordinert-handling>

Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*, 16(2), 13-25.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02>

Suciu, E. L., Mortan, M. & Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Science*, 9(39), 180-200.

<https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/131/127>

Tanner, R. (2020, 20. desember). Motivation - Applying Maslow's Hierarchy of Needs Theory. *Management is a Journey*.

<https://managementisajourney.com/motivation-applying-maslows-hierarchy-of-needs-theory/>

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.

Thunberg, S. & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research - A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-12.

<http://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.

<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

Udod, S. A., Hammond-Collins, K. & Jenkins, M. (2020). Dynamics of Emotional Intelligence and Empowerment: The Perspectives of Middle Managers. *Sage Open*, 10(2), 1-9.

<https://doi.org/10.1177/2158244020919508>

Vie, O. E., Wallin, M. W. & von Krogh, G. (2011). Integrasjon i hybride organisasjoner gjennom omsorgsfulle ledere. *Nordiske organisasjonsstudier*, 13(1), 46-66.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven vil se nærmere på problemstillingen: «Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?».

Oppgaven vil se nærmere på relevante faktorer rundt endringsledelse.

Dette er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget består av bedrifter som selger kunnskap/tjenester (konsulentbedrifter). 4 mellomledere får henvendelse om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det blir brukt personlig intervju, og opplysninger som blir samlet i fra intervjuobjektet er stilling og bedrift. Det vil bli tatt lydopptak, og intervjuet varer rundt 30 til 40 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Informantene vil bli nevnt som for eksempel «informant 1» i oppgaven.
- Vi vil kun lagre informasjonen midlertidig, og det vil bli slettet etter transkripsjon. Ved transkriberinger skriver vi ikke ned noen personopplysninger, kun stilling og bedrift.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 10. juni 2022. Opptak slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Hans Erik Næss ved Høyskolen Kristiania: hanserik.naess@kristiania.no
- Vårt personvernombud: Knut Erik Gaustad: KnutErik.Gaustad@kristiania.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hans Erik Næss

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan kan mellomledere fremme endringsprosesser i organisasjoner?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *[intervju]*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledningsvis:

Dette intervjuet vil være en del av vår datainnsamling til vår masteroppgave i utdannelsen master i ledelse. Denne oppgaven vil handle om hvordan mellomledere kan fremme endringsprosesser. Med bakgrunn fra dette ønsker vi å spørre deg om hva du mener er viktig for ledere for å skape en best mulig og effektiv endringsprosess for organisasjoner og ansatte.

- Intervjuet vil bli anonymisert, men i oppgaven vil hvilken avdeling du jobber i, arbeidsoppgaver og virksomhet bli nevnt.
- Du kan unngå å svare på spørsmål og trekke deg når du vil, hvis du ønsker det.
- Ønsker du å lese gjennom sammendraget av intervjuet, for å se om noe skal fjernes eller legge til?
- Går det fint at vi benytter lydopptak? Dette blir kun benyttet av oss, og blir slettet etter endt oppgave.
- Skriver under samtykkeskjema.

Bakgrunn fra informanten:

- Fortell litt om virksomheten
- Stillingsbeskrivelse
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hva er ledelse for deg?
- Hvorfor er ledelse viktig?
- Har du noen egenskaper du kunne ønske å forbedre deg på som leder?
- Hva er endringsledelse for deg?

Tema endringsledelse:

- Hvordan vil du beskrive endring?
 - o Har det vært en større endring i din bedrift når du har vært leder?
- Hvordan har din arbeidsdag endret seg opp mot denne endringen?
- Hvilken kultur har bedriften deres til endring?
- Hva har vært utfordrende med endringene som har blitt gjort?
 - o Opplevde du motstand fra dine medarbeidere?
- Hvordan har du som leder stått i de eventuelle utfordringene?

- Hva mener du er viktig for en leder for å skape trygghet for dine ansatte gjennom en endring?
- I hvor stor grad bør ledere inkludere sine medarbeidere i endringsprosessene?
 - o Og i hvilken grad bør de gi mulighet til å påvirke endringene?
- Hvordan bør ledere kommunisere til ansatte for å skape forståelse til endringen?
- Hva mener du er viktig for ledere for å motivere sine ansatte til å akseptere endringer?
- Er det noen andre fokusområder du mener er relevante for ledere til å fremme endringsprosesser?
- Når du i dag ser tilbake på denne endringen, er det noe du ville gjort annerledes for å fremme endringsprosessen?