



OsloMet - storbyuniversitetet

Kandidatnummer: 721

---

# ENDRINGSMOTIVASJON

---

**Hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?**

Veileder: Karoline Hofslett Kopperud

Bacheloroppgave våren 2021  
Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

OsloMet – Storbyuniversitetet, Handelshøyskolen  
Fakultetet for samfunnsvitenskap

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven skrives som en avsluttende vurdering på det treårige bachelorstudiet i Administrasjon og ledelse ved Storbyuniversitetet OsloMet.

Teamet i denne oppgaven vil omhandle endringsmotivasjon ved endringer i en virksomhet. Videre ble min valgte problemstilling «Hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?». Hensikten med undersøkelsen er å forsøke å belyse tema og problemstilling både ut ifra et medarbeiderperspektiv og et lederperspektiv. Problemstillingen er i hovedsak valgt på grunnlag av personlig interesser, da jeg selv anser dette som en svært relevant og dagsaktuell problemstilling.

Jeg vil takke virksomheten som har deltatt og latt meg gjennomføre undersøkelsen på deres arbeidsplass, og spesielt de informantene som stilte opp til intervju. Deres bidrag når det kommer til utlevering av nyttige opplysninger og informasjon har vært avgjørende for å kunne gjennomføre undersøkelsen. Jeg vil også gi en stor takk til min veileder under denne skriveprosessen, Karoline Hofsløtt Kopperud, for god oppfølging og nyttige tilbakemeldinger. Jeg anser selv arbeidet med denne bacheloroppgaven som en svært lærerik og interessant prosess, som har gitt meg mye når det kommer til faglig kunnskap og personlig utvikling.

Sted: Oslo

Dato: 21.mai 2021

Kandidatnummer: 721

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven har til hensikt å bidra til økt kunnskap i hva som motiverer medarbeidere til endring. Oppgaven tar utgangspunkt i en virksomhet innenfor offentlig sektor som kontinuerlig arbeider med endringer. Endringsmotivasjon vil være et tema som i stor grad baserer seg på subjektive og individuelle vurderinger. For å sikre et bredt innsyn ønsker jeg studere tema både fra et lederperspektiv og et medarbeiderperspektiv. Jeg vil også gjennomføre en undersøkelse vedrørende motivasjon for endring og følgende problemstilling skal besvares:

*«Hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?»*

Problemstillingen besvares ved hjelp av relevant litteratur, i tillegg til en egen undersøkelse. Litteraturen vil i hovedsak omhandle endringsledelse, motivasjon og endringsberedskap. Undersøkelsen har et kvalitativt forskningsdesign med fenomenologisk tilnærming. Det ble gjennomført åtte dybdeintervjuer, hvor fire av informantene var mellomledere og fire var medarbeidere. Hensikten var å finne ut hvordan ledere forsøker å skape endringsmotivasjon, hva som skal til for at medarbeiderne skal oppleve endringsmotivasjon, og om lederens forsøk på å skape og medarbeiderens syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon samsvarer med hverandre.

Resultatene ble analysert gjennom en fenomenologisk analyse. Ved å analysere datamaterialet var det tydelig at involvering av ansatte, god informasjonsflyt og kommunikasjon ble trukket frem som sentrale motivasjonsfaktorer ved endring, og det både hos mellomlederne og hos medarbeiderne. Likevel vil ulike organisatoriske utfordringer gjøre dette noe mer utfordrende for mellomlederne å skulle ivareta på en tilfredsstillende måte. Problematikken rundt dette vil resultere i at ledernes forsøk på å skape og medarbeiderens syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon samsvarer i mindre grad, og et forbedringspotensialet blir dermed synlig.

På bakgrunn av denne studien er anbefalingen at virksomheten bør fortsette sitt arbeid med å forsøke å skape endringsmotivasjon blant sine medarbeidere. Gjennom undersøkelsen fremkommer det at en måte å gjøre dette på er å sikre bedre kommunikasjon, hyppigere informasjon og mer involvering. Både gjennom informantenes svar og relevant teori fremstår dette som de mest sentrale motivasjonsfaktorene vedrørende endring.

## **Innhold**

<b>Forord</b> .....	1
<b>Sammendrag</b> .....	2
<b>Kapittel 1 – Introduksjon</b> .....	5
<b>1.1 - Bakgrunn for tema</b> .....	5
<b>1.2– Formål med oppgaven og presentasjon av problemstilling</b> .....	5
<b>1.3 – Avgrensing og konkretisering av oppgaven</b> .....	6
<b>1.4– Disposisjon</b> .....	7
<b>Kapittel 2 – Teori</b> .....	8
<b>2.1 - Endring og endringsledelse</b> .....	8
<b>2.2- Reaksjoner ved endring – oppslutning og motstand</b> .....	9
<b>2.3 – Motivasjon</b> .....	10
<b>2.3.1 - Indre og ytre motivasjon</b> .....	11
<b>2.3.2 - Selvbestemmelsesteorien</b> .....	12
<b>2.4 - Change readiness – endringsberedskap</b> .....	12
<b>2.5 – Transformasjonsledelse</b> .....	18
<b>Kapittel 3 – Metode</b> .....	20
<b>3.1 - Valg av metode</b> .....	20
<b>3.2 - Forskningsdesign</b> .....	21
<b>3.3- Datainnsamling</b> .....	22
<b>3.3.1 - Valg av virksomhet</b> .....	22
<b>3.3.2- Dybdeintervju</b> .....	22
<b>3.3.3 – Intervjuguide</b> .....	23
<b>3.3.4 – Utvalg</b> .....	24
<b>3.3.5 - Gjennomføring av intervjuer</b> .....	25
<b>3.3.6 – Etske hensyn</b> .....	26
<b>3.4- Vurdering av metodevalg</b> .....	27
<b>3.5- Metode for analyse – fenomenologisk fremgangsmåte</b> .....	28
<b>Kapittel 4 – Resultat</b> .....	30
<b>4.1 - Ledernes endringsarbeid – ledere</b> .....	31
<b>4.2 - Ledernes endringsarbeid – medarbeidere</b> .....	33
<b>4.3 - Motivasjonsfaktorer ved endring – ledere</b> .....	35
<b>4.4 - Motivasjonsfaktorer ved endring – medarbeidere</b> .....	37
<b>Kapittel 5 – Diskusjon og analyse</b> .....	38
<b>5.1- Hvordan forsøker ledere å skape endringsmotivasjon blant medarbeidere?</b> .....	38

<b>5.2 - Hva blir viktig for at medarbeidere skal oppleve endringsmotivasjon?.....</b>	<b>39</b>
<b>5.3 - Er det samsvar mellom lederes forsøk og medarbeideres syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon?.....</b>	<b>41</b>
<b>Kapittel 6 – Konklusjon og oppsummering .....</b>	<b>44</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>46</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>48</b>
<b>Vedlegg 1: informasjonsskriv til informanter.....</b>	<b>48</b>
<b>Vedlegg 2: samtykkeerklæring til informanter .....</b>	<b>50</b>
<b>Vedlegg 3: intervjuguide – medarbeidere .....</b>	<b>51</b>
<b>Vedlegg 4: intervjuguide – ledere.....</b>	<b>53</b>

## **Kapittel 1 – Introduksjon**

### **1.1 - Bakgrunn for tema**

Samfunnet er i en konstant utvikling, og som enkeltindivider og en del av dette samfunnet må vi forholde seg til utviklingen som foregår. Det å forsøke å være tilpasningsdyktig og endringsvillig blir viktig i den sammenheng. Alle virksomheter og organisasjoner må også til enhver tid tilpasse seg samfunnet vi lever i. De er avhengige av å henge med i denne konstante utviklingen for å overleve og fungere optimalt. Arbeidslivet forandrer seg i takt med samfunnet, noe som gjør at behovet for endring oppstår. Dette gjør at endring for mange virksomheter og organisasjoner nå har blitt en kontinuerlig tilstand, og ikke nødvendigvis en start og slutt prosess som tidligere (Stensaker & Sverdrup, 2017).

Det er ingen tvil om at endring er nødvendig, men prosessen kan likevel virke både omfattende og krevende. En viktig og muligens avgjørende faktor i dette arbeidet blir å ivareta de ansatte. De ansatte er ofte å anse som organisasjoners viktigste ressurs, og det er derfor viktig at disse ivaretas på en tilfredsstillende måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Endring kan virke problematisk da det ofte bringer med seg usikkerhet og muligens også motvilje eller motstand blant de ansatte. Trolig kan mange medarbeidere forbinde endring som noe negativt. Det blir da lederens oppgave å forsøke å skape positive assosiasjoner rundt fremtidige endringer (Stensaker & Sverdrup, 2017). Arbeidet ledere legger ned for å forsøke å skape motivasjon til endring er det som skal vurderes i denne undersøkelsen.

### **1.2 – Formål med oppgaven og presentasjon av problemstilling**

En persons evne og vilje til å kunne tilpasse seg nye situasjoner vil bli avgjørende ved en endring. Reaksjonene til de menneskene som endringen omhandler kan ha mye å si for det endelige resultatet. Dersom reaksjonene skulle være negative, kan det virke utfordrende på prosessen og svekke endringens funksjon (Jacobsen, 2018). Det er derfor av betydning for en virksomhet i endring at både ledere og medarbeidere er endringsvillige. Hva som blir viktig for å skape og oppleve motivasjon til endring kan være så mangt, og det er det jeg vil undersøke nærmere i denne oppgaven.

Ledere og medarbeidere kan i utgangspunktet ha svært ulike syn på hva som skaper motivasjon for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hva ledere mener skal til for å skape motivasjon til endring trenger ikke nødvendigvis å samsvare med det medarbeiderne mener

skal til for at de opplever denne formen for motivasjon. Individuelle synspunkter gjør det interessant å undersøke endringsmotivasjon fra flere perspektiver. Tidligere forskning trekker ofte frem hovedtendenser. Det tar i en viss grad fokuset bort fra eventuelle ulikheter. Nyere forskning fokuserer i større grad også på individuelle ulikheter, noe som er viktig da dette kan være nyttig informasjon i forskningen (Fleenor, 2010). Endringsmotivasjon er i stor grad preget av subjektive vurderinger og ingen vurderinger er mer riktige enn andre (Teigen, 2020). Med bakgrunn i dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?»*

Problemstillingen tar utgangspunkt i formålet med oppgaven som er å belyse ulike syn på skapelsen og opplevelsen rundt endringsmotivasjon, da fra ulike perspektiver og ståsted.

Problemstillingen skal dermed bidra til å svare på følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan forsøker ledere å skape endringsmotivasjon blant medarbeidere?
- Hva blir viktig for at medarbeidere skal oppleve endringsmotivasjon?
- Er det samsvar mellom lederes forsøk og medarbeideres syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon?

Ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer og relevant ledelses- og motivasjonsteori skal jeg undersøke hvordan ledere forsøker å skape endringsmotivasjon, og hva medarbeiderne selv mener motiverer til endring. Til slutt vil jeg forsøke å sammenligne tendensene for å vurdere om disse samsvarer med hverandre. Jeg vil sikre et godt grunnlag når det kommer til datainnsamling ved å både benytte et ovenfra og ned perspektiv, og et nedenfra og opp perspektiv. Jeg anser dette som viktig da ledere og medarbeidere kan ha svært forskjellige oppfatninger av en situasjon. Derfor skal denne undersøkelsen forsøke å belyse temaet både fra et mellomleder perspektiv og et medarbeider perspektiv. På denne måten blir det mulig å bruke undersøkelsen som et verktøy i et eventuelt fremtidig arbeid med å øke graden av endringsmotivasjon i en virksomhet.

### **1.3 – Avgrensning og konkretisering av oppgaven**

I denne oppgaven har jeg valgt å foreta noen avgrensinger for å forhindre at undersøkelsen blir for omfattende.

For det første vil jeg i denne undersøkelsen fokusere på hvordan ledere i en virksomhet kan skape endringsmotivasjon blant sine egne medarbeidere. Jeg anser dette som en viktig

avgrensning da virksomheten jeg har innhentet data fra blant annet bemanner noen av sine støttetjenester gjennom outsourcing. Ved å avgrense undersøkelsen på denne måten legges det ikke noe særlig fokus på eventuelle medarbeidere i en særstilt posisjon som for eksempel er hentet inn fra eksterne virksomheter. Undersøkelsen vil i hovedsak omhandle relasjonen mellom ledelsen og virksomhetens egne medarbeidere.

En stor organisasjon kan i utgangspunktet bestå av flere trinn med ledere. Trolig er det mest normalt å kategorisere ansatte ut ifra gruppene: toppledere, mellomledere og medarbeidere. Jeg vil avgrense undersøkelsen ytterligere ved sette søkelys på relasjonen mellom mellomledere og medarbeiderne. Det på grunnlag av at relasjonen medarbeidere har til mellomledere som regel er tettere enn relasjonen de har til topplerne. Dette er en relasjon det kan bli svært interessant å studere nærmere når det kommer til endringsprosesser og endringsmotivasjon. Mellomledere får en spesielt sentral rolle i endringsprosesser da de er linken mellom endring som er skissert av toppledelsen og endring som utøves av medarbeiderne.

Til slutt vil det bli en klar avgrensning når det kommer til utvalg av litteratur og teori. Endringsledelse, endringsprosesser og endringer i organisasjoner er svært komplekse og omfattende temaer. Derfor vil jeg i denne oppgaven begrense litteraturen ved å kun trekke frem relevant teori som kan bidra til å svare på problemstillingen.

#### **1.4 – Disposisjon**

Jeg har valgt å dele oppgaven inn i følgende kapitler: innledning, teori, metode, resultat, diskusjon og analyse, og konklusjon. I innledningen blir bakgrunn for det valgte tema presentert. Jeg har forsøkt å ramme inn oppgaven ved å utdype problemstilling og tema ytterligere, i tillegg til å forklare hva formålet er med undersøkelsen er, og hvordan jeg har valgt å avgrense og konkretisere den valgte problemstillingen.

I teoridelen vil jeg presentere teori og tidligere forskning som er relevant for tema og valgt problemstilling. Videre vil jeg i metodekapitlet forklare valget av metode til denne undersøkelsen. I resultatkapitlet vil funnene av undersøkelsen bli presentert, og i diskusjonskapitlet vil jeg diskutere disse funnene ytterligere fra ulike synsvinkler.

Til slutt vil jeg konkludere og oppsummere både problemstilling og tema. I dette kapitlet skal problemstilling besvares. Det vil også her blir presentert tiltak virksomheten muligens kan benytte seg av for å øke endringsmotivasjonen blant de ansatte i fremtiden.



## **Kapittel 2 – Teori**

Teorikapittelet skal gi et innblikk i tematikken rundt endringsmotivasjon. Her presenteres teori som kan bidra til å belyse problemstillingen på en relevant og tilfredsstillende måte. Teoridelen vil i hovedsak bestå av litteratur som omhandler: endringer, endringsledelse, ledelsesstiler, reaksjoner ved endring og motivasjon.

### **2.1 - Endring og endringsledelse**

Som nevnt innledningsvis er endringer nødvendig for å kunne følge med på samfunnsutviklingen. Endringer handler om kontinuerlig tilpasning og om å kunne bryte det forutsigbare. En sier at en organisasjon har endret seg «når den utviser ulike trekk på ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s. 17). Det kan for eksempel være endring i form av nye arbeidsoppgaver, ny teknologi, nye mål, strategi eller prosesser, eller endret organisasjonsstruktur eller kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Endring kan ofte oppfattes som en omfattende og krevende prosess. På bakgrunn av tidligere undersøkelser antas det at omtrent 70% av alle endringsforsøk mislykkes. Ofte skyldes dette planleggingen og gjennomføringen av endringen. En kan dermed påstå at ledelsen av endringsprosesser vil være svært avgjørende for resultatet av endringen (Jacobsen, 2018). Utviklingen og behovet for endring har resultert i at endringsledelse utgjør en sentral del av ledelsesteorien. Endringsorientert ledelse utfyller de to mer klassiske lederstilene; oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse (Ellingsen, 2013). Store og hyppige endringer krever ledere som kan håndtere ulike former for endringer, samtidig som de kan ivareta en god relasjon med de ansatte. En kombinasjon av både fag og lederkompetanse er en forutsetning for god endringsledelse (Ellingsen, 2013).

Store deler av litteraturen som omhandler endringsprosesser og endringsledelse er tatt ut ifra et lederperspektiv, men hva med de ansatte? Et problematisk trekk ved mye av ledelselitteraturen i dag er antakelsen om at det er ledelsen som vet best når det kommer til hvordan virksomhetens bør utvikles (Amundsen & Kongsvik, 2016). Arbeidstakerne får en stadig mer avgjørende rolle i oppdragsløsningen i en virksomhet. Høyt kunnskapsinntak og kompetanse gjør at medarbeiderne ofte vet mer og bedre enn ledelsen selv i enkelte tilfeller (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Organisasjoner består av mennesker. For at ledere skal kunne håndtere endringene på en god måte må de ta hensyn til menneskene i organisasjonen. Motstand er et kjent og ofte truende fenomen ved endring, og dette kan virke utfordrende for ledere å håndtere (Ellingsen, 2013). Det blir dermed lederens oppgave å prøve å gjøre om denne motstanden til noe positivt og heller skape en motivasjon for endring. De ansatte vet hva de har, men ikke hva de får. Det å skape endringsmotivasjon blant de ansatte blir dermed en sentral del av arbeidet ved endingsprosesser (Ellingsen, 2013).

## **2.2 - Reaksjoner ved endring – oppslutning og motstand**

En endring kan oppfattes svært forskjellige av ulike medarbeidere i en virksomhet. Ofte avhenger dette av drivkraften ved endringen, konsekvensene av den og ikke minst personlige preferanser. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enkelte reagerer med entusiasme, mens andre med likegyldighet eller motstand. Ulike reaksjoner på endringsinitiativer blir synliggjort gjennom oppslutningen. En kan kategorisere ulike oppslutning ved å se på styrken og stabiliteten. Ofte skiller en mellom nødvendighetsoppslutning, normativ oppslutning og affektiv oppslutning. Disse baseres seg på individuelle investeringer i virksomheten som for eksempel bygging av nettverk, og hvor gode muligheter en har til å forlate virksomheten (Jacobsen, 2018).

Ved nødvendighetsoppslutning slutter en opp til endringen fordi en ikke har noe annet valg. Motstand er muligens ønskelig her, men blir likevel for risikabelt. Ved normativ oppslutning slutter en opp til endringen fordi en føler at en bør gjøre det. En føler seg muligens forpliktet til det på etisk eller moralsk grunnlag. Til slutt er det affektiv oppslutning hvor en slutter seg opp til endringen fordi en tror at den er god og nødvendig. En har da ofte en positiv opplevelse av endringen og er overbevist om at den er nyttig (Jacobsen, 2018). Affektiv oppslutning er utvilsomt en ønskelig form for oppslutning. Likevel vil form for oppslutning variere fra personlig individ og ståsted.

Motstand kan i utgangspunktet både kan ha positiv og negativ innvirkning på en endring. Ofte er motstand et resultat av uenighet, og disse uenighetene kan være positivt i den forstand at en får belyst flere sider av en problemstilling. (Karevold, 2018). Likevel er endringsresultatet så avhengig av reaksjonene fra medarbeiderne i virksomheten at motstand ofte anses som utfordrende (Ellingsen, 2013). Motstand i form av for eksempel kritikk eller sabotasje kan

naturligvis virke truende på sluttresultatet. Det kan være med på å vanskeliggjøre endringen og blir ofte omtalt som «motkrefter».

Naturligvis finnes det ulike nivåer av motstand. «Jo sterke motstanden er, desto vanskeligere blir det å gjennomføre endringen» (Jacobsen, 2018, s. 130). Da en virksomhet består av enkeltindivider vil det være ulike årsaker til at motstand oppstår. De mest fremtredende årsakene kan en finne ved å studere hvordan endringen påvirker enkeltmenneskene i virksomheten. Ofte er det snakk om faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, orden eller lignende. Uavhengig av årsak blir det ledernes oppgave å forsøke å håndtere denne motstanden og bearbeide den på en god måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For at en skal lykkes med endringer sies det at en må skape en opplevelse blant medarbeiderne av at endringen er nødvendig, altså et opplevd press (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Store deler av dagens litteratur som omhandler endringsprosesser retter søkelys mot hvordan en som leder skal skape en opplevelse av nødvendighet, og samtidig håndtere den motstand som oppstår. Hvordan en kan skape motivasjon for endring blant ansatte er derimot mindre studert (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Likevel utgjør dette en sentral del av ledelsesarbeidet vedrørende endringer da endringsmotiverte medarbeidere vil føre til en mer effektiv implementering av endring (Sverdrup & Olsen, 2015).

Det å forsøke og motivere ansatte til endring kan dermed bli en svært sentral del av prosessen. Endringsledelse handler om å håndtere motstand, men også om å skape en god oppslutning om endringen (Jacobsen, 2018). Endringsmotivasjon vil ikke bare virke forebyggende for motstand eller likegyldighet, men kan også skape positive assosiasjoner med endring. På denne måten kan en oppnå at ansatte i en virksomhet ikke bare ser på endringer en nødvendighet, men også en potensiell gevinst (Jacobsen, 2018).

### **2.3 – Motivasjon**

Motivasjon er en samlet betegnelse for faktorer som setter i gang ulike handlinger hos et individ (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Motivasjon brukes ofte til å forklare hva som får ansatte til å yte det ekstra. I dag finnes det en rekke teorier som omhandler dette med motivasjon, og hvilke faktorer som setter i gang og styrer menneskers atferd (Teigen, 2020).

Nye teorier og forskning under stadig utvikling gjør at spekteret av motivasjonsteorier er relativt bredt. For å få en grunnleggende forståelse av hvilke faktorer som kan motivere mennesker ønsker jeg blant annet se på skillet mellom indre og ytre motivasjon og selvbestemmelsesteorien.

### **2.3.1 - Indre og ytre motivasjon**

I studier som omhandler motivasjon er det vanlig å skille mellom to hovedtyper motivasjon; ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er ofte knyttet til forhold ytre forhold som får en til å gjennomføre oppgaven eller aktiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det kan for eksempel dreie seg om lønn, belønninger, høyere stilling, status etc. Menneskelig atferd skyldes ytre motivasjon dersom en utfører en handling for å oppnå en bestemt gevinst eller belønning. Et eksempel på dette kan være en student leser emnerelatert fagstoff for å oppnå gode karakterer på eksamen, eller en ansatt som tar på seg ekstraoppgaver grunnet et ønske om forfremmelse (Reeve, 2005).

Ytre motivasjon kan også handle om frykt for straff. Atferden trenger ikke nødvendigvis skyldes at en ønsker å oppnå en bestemt gevinst, men kan for eksempel skyldes frykten for å bli straffet dersom en ikke gjør det. Uavhengige av grunnlaget kommer den ytre motivasjonen av forhold som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven (Reeve, 2005).

Indre motivasjon er sterkt knyttet til individets følelser når det kommer til å utvikle seg som menneske, lære noe nytt og følelsen av å gjøre noe bra (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Indre motivasjon er mer knyttet til selve oppgaven eller aktiviteten som gjennomføres. Drivkraften bak utførelsen skyldes individuelle behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I motsetning til ytre motivasjon skyldes ikke den indre motivasjonen underliggende og ytre press, men heller tilfredsstillelse av et behov inni oss. Ønsket om personlig vekst og økt kapasitet resulterer i atferd og utførelse (Reeve, 2005). Det er ikke nødvendigvis bare de gode karakterene som motiverer studenten til å lese emnerelatert fagstoff, men kanskje en personlig interesse for emnet. Den personlige interessen og ønsket om å lære mer vil da være en indre motivasjon. En gjennomfører noe grunnet en iboende trang og lyst til å gjøre noe. Motivasjonen kommer da fra en indre drivkraft (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### **2.3.2 - Selvbestemmelsesteorien**

De to amerikanske psykologene Edward Deci og Richard Ryan poengterte gjennom selvbestemmelsesteorien at indre motivasjon kommer av ønske om å dekke tre sentrale behov (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Det første behovet er autonomi. Indre motivasjon oppstår når en opplever frihet til å bestemme over eget liv, altså selvbestemmelse. Dersom behovet for å kunne bestemme og kontrollere eget arbeid blir tilfredsstilt, kan dette skape jobbtilfredshet og engasjement. Det andre behovet handler om kompetanse. Mennesker har et behov for tilførsel og utvikling av kompetanse, kunnskap og ferdigheter. Dette vil også gi en form for indre motivasjon. Det siste behovet er tilhørighet, som dreier seg om et grunnleggende ønske om å samhandle med andre mennesker og kunne hjelpe andre. Et sosialt arbeidsmiljø og det å kunne være en del av noe større er svært viktig for mange (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Dette, sammen med de to andre behovene kan være avgjørende for å finne glede til å utføre en oppgave.

Selvbestemmelsesteorien presenterer noen grunnleggende faktorer som vil være sentrale når det kommer til å motivere mennesker. Faktorene Deci og Ryan trekker frem vil sammen med skillet mellom indre og ytre motivasjon utgjøre en viktig del av motivasjonslitteraturen. Likevel kan hva som motiverer mennesker generelt i arbeidslivet og hva som motiverer medarbeidere til endring i utgangspunktet være svært forskjellig. For å finne ut av hvordan ledere kan lykkes med å motivere medarbeidere til endring blir det dermed nødvendig å studere teorier som mer spesifikt omhandler endringsmotivasjon. Dette gjør blant annet *change readiness* til et aktuelt tema.

### **2.4 - Change readiness – endringsberedskap**

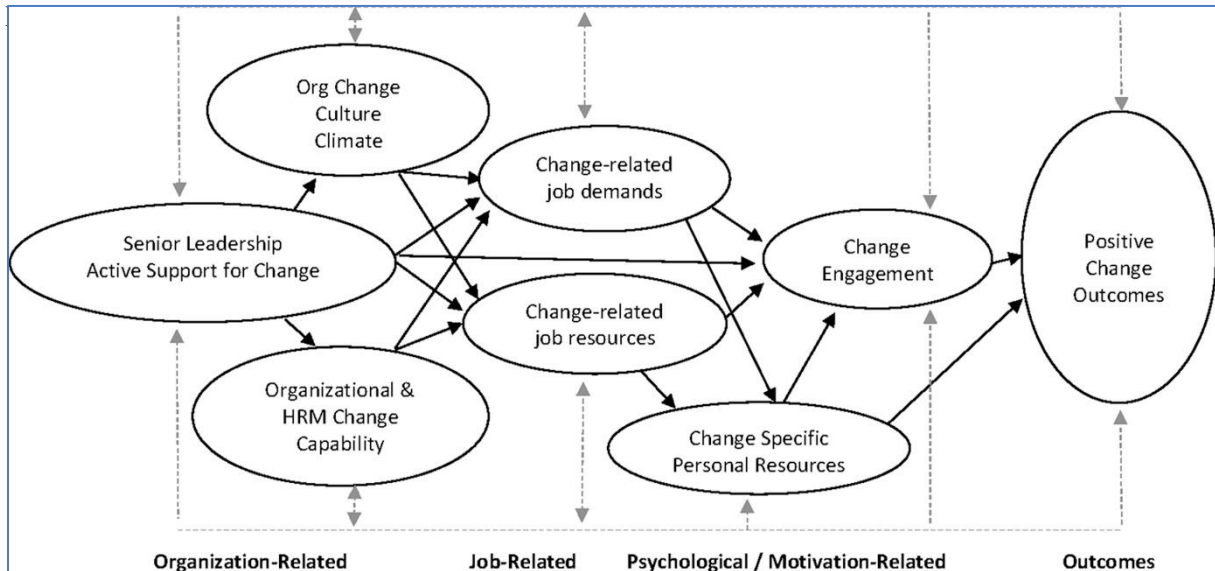
Change readiness kan i utgangspunktet bety så mangt. I denne oppgaven oversettes begrepet Change readiness til endringsberedskap. Endringsberedskap kan defineres som evnen til å kontinuerlig initiere og reagere på endringer på en måte som virker fordelaktig og minimerer eventuelle risikoer for å ikke lykkes (Pandya, 2017). Endringsberedskap handler om å forberede ledere og medarbeidere til endring. Arbeidet rundt endringsberedskap tar sikte på å redusere de ansattes usikkerhet og skape positive assosiasjoner rundt endringer. På denne måten kan en unngå at ansattes holdninger og atferd skal påvirke endringer i en negativ retning og sikre at endringer møtes på en god måte (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 1993).

Et teoretisk og praktisk grunnlag innenfor endringsberedskap vil være sentralt når en skal forstå ansattes reaksjoner på og adopsjon av endringer i en virksomhet. Ved å gjennomføre ulike tiltak kan en optimalisere endringsberedskapen rundt sine medarbeidere og muligens skape entusiasme og engasjement til fremtidige endringer (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 1993).

CEM (The change engagement model) er en modell som presenterer viktige faktorer for moderne organisasjonssammenhenger der endring er en kontinuerlig tilstand (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020). Modellen forklarer forholdet mellom sentrale faktorer som vil være avgjørende for måten medarbeidere tenker, føler og oppfører seg på ved endringer. Det dreier seg i all hovedsak om organisasjonsressurser, jobbressurser og krav, personlige ressurser og endringsengasjement (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

CEM-modellen går bort ifra forskningens tradisjonelle fokus på motstand og fokuserer i større grad på å forstå positive holdninger til endringer. Modellen kan oppfattes som en utvidelse av den tidligere JD-R modellen (jobbkrav-ressursmodellen). JD-R modellen viser hvordan ressurser og krav på arbeidsplassen kan påvirke medarbeiderne i en gitt retning. Jobbressurser som for eksempel autonomi, tilbakemeldinger og lederstøtte sammen med personlige ressurser som for eksempel effektivitet, optimisme og robusthet kan øke de ansattes arbeidsengasjement. Selv om slike ressurser påvirker engasjementet i en positiv retning, kan jobbkrav som for eksempel rollekonflikt resultere i utbrenthet og virke truende for engasjementet (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

CEM-modellen utvider JD-R modellen ved å ikke bare ta for seg forholdet mellom jobbressurser, personlige ressurser og jobbkrav, men også organisasjonsressurser. På denne måten kan modellen synliggjøre faktorer som kan styrke endringsberedskapen i en organisasjon og skape positive organisatoriske endringsresultater (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).



(figur 2.5.1– CEM-modellen (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020))

Modellen fokuserer i all hovedsak på faktorer som kan bidra til å skape engasjement for endring. Engasjement og motivasjon kan tilsynelatende virke nokså likt, men vil likevel skille seg noe fra hverandre. Engasjement handler om den følelsesmessige tilknytningen som en medarbeider har overfor virksomheten (Løken, 2020). Ofte knyttes engasjement opp mot det å være opptatt av noe og vise det i form av handling. Engasjement blir som regel drevet frem av den indre motivasjonen (Løken, 2020). Tross ulikhetene mellom engasjement og motivasjon, har de to variablene en rekke likhetstrekk som gjør at de fremstår som nokså like. En kan derfor trolig forvente at de samme forløperne gjelder for motivasjon som for engasjement. Dette styrker modellens relevans i vår sammenheng.

I artikkelen til Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong & Yeow (2020) beskrives de fire hovedelement som CEM—modellen trekker frem; organisasjonsressurser, jobbressurser, personlige ressurser og jobbkrav. Disse beskrivelsene skal vi nå se nærmere på.

### Endringsrelaterte organisasjonsressurser

Organisatoriske ressurser er aspekter med organisasjonsmiljøet som kan påvirke ansattes holdninger og atferd både direkte og indirekte. Ressurser som kan relateres til endringer i denne sammenheng er for eksempel toppledelsens engasjement og støtte til endring, endringssystemer, endringsevne og endringskultur og klima (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020).

Toppledelsen er utvilsomt en faktor som kan påvirke de ansattes motivasjon for endring. Aktiv støtte ved å blant annet utforme klare endringsmål og visjon, sørge for en god kommunikasjonsflyt og informasjonsutlevering, og generell support av ansatte blir sentralt. Endringssystemer som ivaretar menneskelige ressurser og miljømuligheter blir også viktig i denne sammenheng. I tillegg bør organisasjons overhoder sørge for å skape en kultur og et klima som legger opp til kontinuerlig endringsmuligheter. Det handler om å etablere verdier i organisasjonen som åpner opp for innovasjon, kreativitet, fleksibilitet, respons, smidighet og tilpasningsevne. Til sammen er dette faktorer som blir avgjørende for medarbeiderens oppfatning av organisasjonens potensial og endringsevne (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020).

### **Endringsrelaterte jobbressurser**

Endringsrelaterte jobbressurser har stor innflytelse når det kommer til medarbeiderens vilje til å endre seg. Det dreier seg først og fremst om psykologiske, fysiske, teknologiske, informasjonsmessige, økonomiske og sosiale støtteressurser som kan hjelpe de ansatte med å tilpasse seg eventuelle endringer. Blant annet har autonomi, karriereutviklingsmuligheter, involvering og mulighet for deltakelse vist seg å resultere i mer positive holdninger til endring blant de ansatte (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020). Behovet medarbeidere har for å utvikle seg som menneske og lære noe nytt gjør at endringsrelaterte jobbressurser kan knyttes opp mot indre motivasjonsfaktorer. Slike jobbressurser vil sammen med endringsrelaterte personlige ressurser kunne påvirke medarbeiderens holdninger til endringer direkte.

### **Endringsrelaterte personlige ressurser**

Endringsrelaterte personlige ressurser omhandler varige psykologiske tilstander og tankesettet som former en persons evne til å tilpasse seg et skiftende arbeidsmiljø. Tilgjengeligheten på slike ressurser vil være avgjørende for muligheten til å utvide medarbeiderens tanke- og handlingsrepertoar, og har dermed mye å si for motivasjonsutviklingen rundt fremtidige endringer (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020). Aktiv selvutvikling blir viktig for endringsberedskapen til den enkelte medarbeider.

De ansattes holdninger til endringer vil ikke bare være preget av personlige ressurser, men også personlighetstrekk. Personlige ressurser er faktorer som er mer formbare, og dermed også lettere å kunne påvirke eller utvikle i en organisatorisk endringssammenheng. Tankesett, optimisme og håp er eksempler på slike ressurser. Det er personlige ressurser preget av en høy



grad av individualisme. Likevel er dette ressurser som ledere eller endringsagenter har mulighet til å kunne påvirke for å skape mer motivasjon for endring (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020).

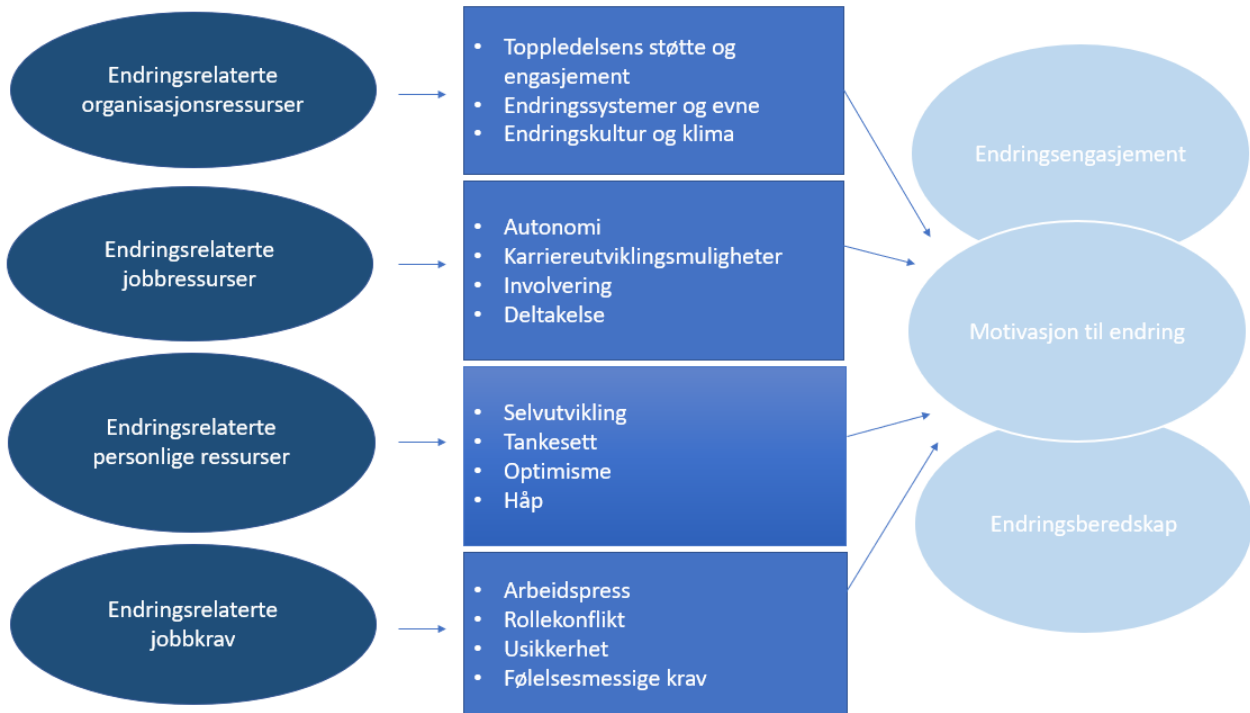
### **Endringsrelaterte jobbkra**

Organisatoriske ressurser, jobbressurser og personlige ressurser gjør det mulig å påvirke medarbeiderens holdninger til endring i en positiv retning. Likevel blir det også viktig å synliggjøre de faktorene som kan påvirke holdninger til endring i en negativ retning. Endringsrelaterte jobbkra kan påvirke i hvilken grad de ansatte er åpne for og engasjert i endringen. Slike jobbkra tar i hovedsak sikte på intellektuelle, fysiske, psykologiske og sosiale forutsetninger som kreves av de ansatte i et skiftende arbeidsmiljø. Dette er krav som i høy grad påvirker deres energi og velvære (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020).

Eksempelvis kan dette dreie seg om arbeidspress, rollekonflikt, usikkerhet, daglige problemer eller følelsesmessige krav. Ved endring kan slike krav virke problematisk og muligens trigge medarbeidere i psykologisk forstand. Det å for eksempel skulle tilegne seg nye ferdigheter, opparbeide nye rutiner eller lære å kjenne en ny kultur kan virke utfordrende for enkelte. Det vil true det naturlige instinktet mennesker som søker etter det trygge og kjente. Utmattelse, stress og redusert velvære kan forekomme som et resultat av endringsrelaterte jobbkra. Det er derfor viktig at ledere er klar over dette og arbeider forebyggende med jobbkra slik at de ikke påvirker medarbeiderens motivasjon i en negativ retning (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020).

### **Hva skaper motivasjon for endring?**

CEM-modellen er en fleksibel, men omfattende fremstilling av hva som blir viktig i arbeidet med å skape endringsengasjement og muligens motivasjon for endring. Modellen kan forenkles ytterligere, og oppsummeres slik:



(figur 2.5.2– CEM-modellen i en forenklet og oppsummert versjon (selvkonstruert))

CEM-modellen trekker frem eksempler på organisatoriske ressurser, jobbressurser, personlige ressurser og jobbkrav som vil være med å påvirke de ansatte holdninger til endring. CEM-modellens fleksibilitet og omfang gjør den aktuell for de fleste organisasjoner.

Likevel er fremstillingen relativt generell. De ulike ressursene og krav kan være mer eller mindre fremtredende. Dette vil naturligvis avhenge av den gjeldende organisasjonens kontekst (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

CEM-modellen kan brukes som et hjelpeverktøy i arbeidet med å utvikle positive holdninger til endringer. Ved å se på essensen i modellen kan en trekke frem noen enkle faktorer som blir viktig når en skal forsøke å skape motivasjon til endring blant ansatte. Organisasjoner kan utvikle engasjement for endring blant annet gjennom en støttende toppledelse som er gode på å kommunisere og involvere. Det å skape en kultur og et klima for endring kan resultere i optimistiske og engasjerte medarbeidere som er villig til å være med på å utvikle sitt arbeidsmiljø. Dette krever at både toppledere, mellomledere og medarbeidere er gode på å se potensielle muligheter. Autonomi, rom for aktiv deltakelse og synliggjøring av karriereutviklingsmuligheter kan også bli viktig i den sammenheng (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020). Dette er alle faktorer som kan trigge den indre motivasjonen hos ansatte, og kan dermed bli avgjørende dersom en ønsker å optimalisere de ansattes

holdninger til endringer og skape motivasjon. Flere av disse faktorene kan sammenlignes med de grunnleggende idealene bak ledelsesformen transformasjonsledelse. På denne måten blir det relevant i å trekke inn transformasjonsledelse i diskusjonen om hvordan ledere kan øke endringsmotivasjonen blant medarbeidere.

## **2.5 – Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er en form for verdibasert ledelse som i stor grad tar for seg de ansattes motivasjon. Denne formen for ledelse anses ofte som en motpol til transaksjonsledelse, hvor forholdet mellom ledere og medarbeidere ofte anses for å være en sosial transaksjon hvor medarbeiderne gir arbeidskraft i bytte mot belønning. Denne ledelsesformen bygger på en antakelse om at medarbeidere i størst grad motiveres av ytre faktorer som for eksempel belønning eller bonus (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Transformasjonsledelse tar i større grad sikte på medarbeiderens indre motivasjonsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Transformasjonsledelse er en ledelsesform som handler om lederens evner til å inspirere, engasjere og motivere medarbeidere til å arbeide i retning mot visjonen og målene. Lederne er synlige og setter de ansattes behov i sentrum, samtidig som de inspirerer til å strekke seg mot høye mål (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Det handler i stor grad om inspirasjon til forandring eller transformasjon av ansatte, grupper eller organisasjon.

Skille mellom indre og ytre motivasjon illustrerer dermed også et skille mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse retter seg mest mot ytre motivasjonsfaktorer. Her yter medarbeiderne arbeidskraft grunnet et ønske om belønning. Transformasjonsledelse tar i større grad sikte på de indre motivasjonsfaktorene. Ledelsen ønsker å inspirere og engasjere medarbeidere ved å i større grad fokusere på for eksempel involvering og individuell selvutvikling (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Bass 1985).

Transformasjonsledelse består av fire elementer; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke, og intellektuell stimulering. Idealisert innflytelse går ut på at lederen går frem som en inspirerende rollemodell som håndterer eventuelle problemer løpende, noe som vil skape tillit hos de ansatte (Bass, 1985). Inspirerende motivasjon handler om å skape entusiasme, for eksempel gjennom å tale eller gi skryt, samtidig som en bygger

tillit og stolthet. Det å involvere ansatte i vurderinger og beslutninger vil utgjøre en sentral del av dette elementet (Bass, 1985).

Individuell omtanke innebærer å se de ansatte som et eget individ og behandle de deretter. De ansatte kan føle på en personlige respekt dersom lederen gir den enkelte oppmerksomhet og ser den enkeltes behov (Bass, 1985). Til slutt har vi intellektuell stimulering som handler om å utforme nye ideer, og gir de ansatte mulighet til å utfordre seg selv og vurdere egne evner. Dette vil utfordre medarbeidernes tankegang og tidligere rutiner. Transformasjonsledelse legger dermed opp til at nye løsninger bør utforskes, noe som åpner opp for endring (Bass, 1985).

Transformasjonsledelse som ledelsesform kan være et godt utgangspunkt når en skal arbeide med å skape endringsmotiverte ansatte. I likhet med CEM-modellen synligjør ledelsesformen noen sentrale faktorer som vil være avgjørende for hvordan medarbeidere tenker, føler og oppfører seg ved endringer (Bass, 1985). Det vil i all hovedsak være faktorer som retter seg mot ledelsens opptreden overfor sine ansatte. De fire elementene som blir presentert i CEM-modellen viser sammen med de fire grunnidelaene for transformasjonsledelse viktigheten av ledelsens generelle engasjement og støtte. Dette vil sammen med bruken av autonomi, involvering, aktiv deltakelse og muligheter for selvutvikling være faktorer som blir avgjørende for medarbeiderens inspirasjon til endring og evne til å tenke nytt (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

CEM-modellen og idealene bak transformasjonsledelse viser også hvordan ulike personlighetstrekk- og ressurser ved både ledelsen og medarbeideren kan påvirke tankesett og holdninger. For ledernes del handler det om å være entusiastisk og åpen, samtidig som en fremstår som et godt medmenneske med respekt for andre synspunkter (Hetland, 2008). Det å føle at en som enkeltindivid er verdifull og kan bidra til organisatorisk utvikling og forbedring vil trolig påvirke individuelle endringsviljen (Hetland, 2008). Det store fokuset på ivaretagelse av ansatte og deres behov gjør dermed transformasjon som ledelsesform relevant når en snakker om hva som motiverer ansatte til endring.

## **Kapittel 3 – Metode**

Hensikten med metodekapittelet er å presentere og begrunne den vitenskapelige fremgangsmåten som er brukt for å undersøke hvordan ledere og medarbeidere i en virksomhet kan skape og oppleve motivasjon til endring. Det vil i all hovedsak omhandle valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling, gjennomføring av undersøkelse, analysemetode og vurdering av metode.

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Med andre ord kan en si at metode i hovedsak handler om å samle inn, analysere og tolke data. Metodevalg vil være avgjørende for å kunne vurdere hvor vidt funnene i undersøkelsen stemmer overens med det teoretiske grunnlaget vi allerede har fra teorikapittel. Systematikk, grundighet og åpenhet er tre faktorer som står sentralt i denne sammenheng (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

### **3.1 - Valg av metode**

Utgangspunktet for mitt metodevalg var problemstillingen som jeg ønsket å undersøke nærmere. Problemstillingen retter søkelys mot individer og sosiale fenomener i en virksomhet. Hensikten var å undersøke disse fenomenene og skaffe rikelig med informasjon om de. Dette krever en større grad av nærhet til informantene. For å kunne svare på forskningsspørsmålene virket derfor kvalitativ metode som et godt utgangspunkt. I tillegg er endringsmotivasjon sammenlignet med andre temaer underliggende endringsledelse ikke like mye studert tidligere (Gigliotti, Verdaman, Marshall, & Gonzalez, 2018). Dette vil sammen med det faktum at jeg ønsket en grundig og mer detaljert undersøkelse tale for et kvalitativt metodevalg (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

### **Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode kjennetegnes for bruk av data i form av tekst, lyd og bilde. I denne metodeformen legges det mye vekt på tolkningen av dataene som en samler inn. Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode hvor data festes ved bruk av tall eller andre mengdetermer (Grønmo, 2020). De to grunnleggende måtene å samle inn kvalitative data på er gjennom intervju eller observasjon. En kan også benytte seg av dokumentanalyse ved å

bruke allerede dokumentert data i form av for eksempel brev, dagbøker, lyd eller bildematerialet (Grønmo, 2020).

Observasjon er en strategi hvor forskere observerer fenomenet direkte. Ut ifra forskerens sanseinntrykk uformes detaljerte beskrivelser av menneskers aktivitet, atferd eller handlinger (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Observasjon skiller seg fra intervju, hvor hovedfokuset er på det informantene utleverer av informasjon gjennom en samtale med forskeren. Hensikten med kvalitative studier er å få fyldigere beskrivelser slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. En kvalitativ undersøkelse i form av intervju var trolig det mest hensiktsmessige i dette tilfelle, da jeg ønsket å studere meninger, opplevelser og synspunkter ved min problemstilling. På denne måten fikk jeg mer informasjon fra relativt få informanter (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Jeg vil gå mer i dybden på valg av intervju som innsamlingsmetode under punkt 3.3.2.

### **3.2 - Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om formgivning og en sentral del i utformingsprosessen av undersøkelsen. En må velge hvordan dataene skal samles inn, og valg gjort på et trinn i prosessen vil binde og avgrense mulighetene ved senere trinn. Designet jeg har valgt for denne undersøkelsen er et kvalitativt forskningsdesign med fenomenologisk tilnærming (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

Fenomenologi er et kvalitativt forskningsdesign hvor en studerer fenomener. Det innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer, med, og forståelse av et fenomen. En studerer da meninger rundt et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Målet med oppgaven er å få innsikt i hva som skaper motivasjon for endring. I denne undersøkelsen gjøres det ved å se på beskrivelser av ledelsesatferd, endringer og motivasjon en bestemt virksomhet. Jeg ønsker å vurdere om ledernes og medarbeiderens beskrivelse av dette samsvarer.

Intensjonen er å kunne beskrive hvordan noen ledere og medarbeidere opplever endringer og endringsmotivasjon. Videre ønsker jeg å kunne vurdere hvordan beskrivelser fra ledere og medarbeidere samsvarer med hverandre. Gjennom fenomenologi kan en skaffe en oversikt over de rene beskrivelsene som informantene gir. Dette er hovedgrunnlaget for valget av en fenomenologisk tilnærming som forskningsdesign.

### **3.3 - Datainnsamling**

Datainnsamling er en sentral og avgjørende del av metodevalget. Jeg vil forklare og begrunne valgt fremgangsmåte for å samle inn data til denne undersøkelsen. Selve gjennomføringen og generelle valg vedrørende undersøkelsen vil også bli beskrevet i dette delkapittelet.

#### **3.3.1 - Valg av virksomhet**

Hva som oppleves som viktig i arbeidet med å skape motivasjon for endring kan i utgangspunktet være så mangt. For å kunne undersøke dette nærmere ønsket jeg å velge en virksomhet som kunne bidra med å svare på problemstillingen.

I internasjonal målestokk er den offentlige sektoren i Norge svært velfungerende. Det er fordi myndighetene i Norge stadig ser etter muligheter for forbedring og endrer seg deretter.

Virksomhetene i offentlig sektor er avhengige av å drive aktivt med endringer for å følge den kontinuerlige samfunnsutviklingen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Jeg har valgt å gjennomføre min undersøkelse i en virksomhet som er en del av den norske offentlige sektoren og som kjenner på denne endringshyppigheten.

Som følge av blant annet politisk styring og nye reformer er virksomheten jeg har valgt stadig i endring og som derfor står ovenfor en rekke endringsprosesser. De har blant annet nylig vært gjennom en nedbemanningsprosess, hvor antall ansatte har blitt redusert betydelig. Som en del av offentlig sektor er virksomheten også pliktig til å følge alle eventuelle endringer og nye vedtak som de norske styringsmaktene utarbeider. Organisatorisk representerer virksomheten også et relativt tydelig skille når det kommer til toppledere, mellomledere og andre medarbeidere. På bakgrunn av dette anså jeg derfor virksomheten som et godt utgangspunkt for å kunne undersøke min problemstilling nærmere.

#### **3.3.2- Dybdeintervju**

Intervju er en fleksibel metode som gjør det mulig å skaffe fyldige og detaljerte beskrivelser. For å få en tilfredsstillende dybdekunnskap om fenomenet som skal undersøkes valgte jeg å foreta dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer kan synliggjøre faktum som potensielt ville vært vanskelig å fange opp på andre måter. Slike intervjuer kan bedre helhetsforståelsen omkring funnene (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). I håp om at informantene skulle svare mest mulig ærlig og ikke påvirkes av andres tilstedeværelse eller meninger, valgte jeg å gjennomføre dybdeintervjuene individuelt og ikke gruppevis. Hva som motiverer til endring vil være individuelt og et gruppeintervju kan trolig resultere i mer kollektive svar, derfor egner individuelle intervju seg bedre. (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

Intervjuene ble gjennomført som et semistrukturert intervju, altså et delvis strukturert intervju. Det er ikke en åpen og fri samtale, men heller ikke et lukket og fastlagt spørreskjema. Intervjuet tok utgangspunktet i en intervjuguide som var delvis strukturert med temaer og spørsmål i en logisk rekkefølge. Alle spørsmålene var relativt åpent formulert slik at informantene sto fritt til å svare så utfyllende de selv ønsket (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

### **3.3.3 – Intervjuguide**

En intervjuguide skal fungere som forskerens arbeidsverktøy, og den skal gi oversikt over temaer og spørsmål skal tas opp under intervjuet. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av litteraturen i teorikapittelet og oppgavens problemstilling. En semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål ga i utgangspunktet mye frihet når det kom til gangen i intervjuet (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Dermed ble det også mulig å stille oppfølgingsspørsmål dersom det følte nødvendig.

Et semistrukturert intervju var et bevisst valg da det ikke bare åpner opp for å stille oppfølgingsspørsmål en mener er relevant, men det ofte også gjør informantene mer komfortabel med intervjusituasjonen. Intervjuet oppfattes da ofte mer som en dialog. (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Likevel var intervjuguiden nokså strukturert slik at alle informantene skulle få tilnærmet like spørsmål.

Intervjuguiden starter med en introduksjon av forsker og forskningsprosjektet. Her ble det gitt informasjon om prosjekt, hvilke temaer prosjektet omhandler og hvilke type spørsmål som kunne bli stilt. Anonymisering, personvern og rettigheter ble også tatt opp innledningsvis. Intervjuguidens videre oppbygning var både gjennomtenkt og bevisst. Intervjuet skulle starte med relativt enkle spørsmål slik at informantene opplevde en myk start. Spørsmålene i «bli kjent» fasen setter ofte grunnlaget for den videre tonen i intervjuet. Derfor startet intervjuet med spørsmål om generelle opplysninger om for eksempel stilling og arbeidsoppgaver.

Videre ble spørsmålene mer og mer spisset mot tema, gjeldende problemstilling og forskningsspørsmål. Spørsmålene handlet i stor grad om egne erfaringer, endringsprosesser og deres virksomhet. Spørsmålene var nøye formulert i forkant da jeg ønsket at informantene skulle få et inntrykk av hva jeg ønsket å få svar på, uten at det ble for avslørende eller ledende. Det ble også avholdt testintervju i forkant av de virkelige intervjuene. Dette for å teste om spørsmålene var forståelig for andre.



Til slutt fikk informantene muligheten til å legge til noe dersom de ønsket det. Alt som ble nevnt innledningsvis om anonymisering, personvern og rettigheter ble også tatt opp igjen avslutningsvis.

Se vedlegg 3 for intervjuguide ansatte og vedlegg 4 for intervjuguide ledere.

### **3.3.4 – Utvalg**

Utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering er et klart mål innenfor kvalitativ metode. Da en ikke kan samle inn data fra en hel populasjon, må det gjøres et utvalg som kan representere populasjonen.

#### *Utvalgsstrategi*

Da formålet med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig informasjon om fenomenet vil ikke et tilfeldig utvalg være like hensiktsmessig, fordi jeg ønsket informanter med erfaringer som kan relateres til mitt forskningsprosjekt. Derfor falt valget på en strategisk utvelgelse av informanter. Utvalget gjøres da ved å identifisere målgruppene som må delta for at jeg som forsker skal få samlet inn de nødvendige dataene (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). I utgangspunktet finnes det mange måter å gjøre en strategisk utvelgelse på. I dette tilfellet var det en blanding av stratifisert utvelgelse og kriteriebasert utvelgelse som var det mest aktuelle. Stratifisert utvalg innebærer at det konstrueres ulike kategorier basert på sentrale kjennetegn, og at forskeren rekrutterer ut ifra disse. Kriteriebasert utvalg går ut på at forskeren rekrutterer potensielle informanter ut ifra spesielle kriterier som er satt (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

De tre kriteriene jeg har valgt tar utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål. For det første må vedkommende ha jobbet i virksomheten i to år eller mer. Videre må de ha deltatt eller vært en del av en eller flere endringsprosesser. På denne måten får jeg informanter som har arbeidet i virksomheten lenge nok til å til å kunne skape seg en oppfatning rundt dette med endringer i virksomheten. Til slutt må vedkommende kunne identifisere seg som enten en mellomleder eller en medarbeider i virksomheten. Jeg anså dette som essensielt da undersøkelsen i hovedsak dreier seg om to grupper; mellomledere og medarbeidere. Disse tre kravene vil til sammen sikre at informantene har et godt grunnlag for å kunne besvare spørsmålene i undersøkelsen.

### ***Utvalgsstørrelse***

Hvor mange informanter som bør intervjues for å få tilstrekkelig med data er vanskelig å vurdere på forhånd. Normalt sies det at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon, altså når metningspunktet. På dette punktet vil det ikke være hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). For å sikre et representativt utvalgt ønsket jeg å intervjuer mellom 6 – 12 informanter. På bakgrunn av problemstillingens omfang og oppgavens tidsbegrensing anså jeg et slikt antall som nødvendig for å sikre en viss grad av representativitet (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Et slikt antall vil være nødvendig for å sikre nok innsamlede data og funn.

Undersøkelsen tar for seg to kategoriserte grupper; mellomledere og medarbeidere, noe som gir meg muligheten til å sammenligne dataene fra de to gruppene. For å sikre en viss grad av representativitet ønsket jeg derfor å gjennomføre 3-6 intervjuer innenfor hver gruppe. Det konkrete antallet vil likevel avhenge av metningspunkt og tidsbegrensing.

### ***Rekruttering***

Grunnet COVID-19 og generelt lite kjennskap til de ansatte i virksomheten, var det vanskelig å rekruttere informanter direkte. Jeg fikk derfor hjelp av min kontaktperson i virksomheten til å komme i kontakt med potensielle informanter. Som toppleder i virksomheten kjenner vedkommende virksomheten og de ansatte godt, noe jeg anser som en fordel i en utvelgelsesprosess. På denne måten ble det lett å komme i kontakt med ansatte som oppfyller de satte kriteriene, og som kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. Både mellomledere og medarbeidere ble hentet fra virksomhetens ulike avdelinger. Dette er også med på å styrke representativiteten ved undersøkelsen.

#### **3.3.5 - Gjennomføring av intervjuer**

Informantene hadde i forkant av intervjuene fått tilsendt et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring. Dette for å informere de om prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for dem. (se vedlegg 1 for informasjonsskriv og vedlegg 2 for samtykkeerklæring). Intervjuene ble gjennomført i 2021 i februar og mars måned. De individuelle intervjuene ble gjennomført etter avtale med den enkelte. Grunnet samfunnssituasjonen ble alle intervjuene utført elektronisk over møterom i Teams. Den semistrukturerte intervjuguiden ble fulgt og

intervjuet startet med en introduksjon av prosjektet. Alt om anonymisering, personvern og rettigheter ble også repetert. Alle fikk anledning til å stille spørsmål underveis.

Som intervjuer forsøkte jeg notere så mye som mulig underveis. Transkriberingen er viktig da dette er utgangspunktet for den videre analysen. For å sikre en god transkriberingsprosess i etterkant ble det også gjort opptak av intervjuet. Bruken av en mobil båndopptaker var naturligs godkjent av samtlige informanter i forkant av intervjuet. Jeg valgte å benytte en mobil båndopptaker for å ha mest mulig kontroll og for at viktig data ikke skulle gå tapt.

### **3.3.6 – Etiske hensyn**

Etikk har en sentral rolle, også i forskningsprosjekt. I et forskningsprosjekt vil forskeren automatisk få et ansvar for å ivareta etiske og juridiske prinsipper ovenfor sine informanter. Forskningen berører først og fremst informantene når det kommer til datainnsamling og bearbeiding av dataene. Forskeren må sørge for et etisk og juridisk forsvarlig opplegg som ivaretar informantenes personvern og rettigheter. Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere en person (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010, s. 94).

Bruken av diverse personopplysninger gjør at meldeplikt må vurderes. I utgangspunktet vil anonymisering av informantenes identitet resultere i at forskningsprosjektet ikke må meldes inn. Likevel vil bruken av lydopptak under intervjuene medføre meldeplikt for prosjektet (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). I samråd med veileder er derfor dette prosjektet meldt inn til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). NSD har i etterkant av innmelding vurdert og godkjent forskningsprosjektet.

For å sikre ivaretagelse av informantenes rettigheter og personvern ble ytterligere tiltak gjort. Informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som ble delt ut til informantene i forkant av intervjuene inneholder all nødvendig informasjon om personvern, rettigheter og anonymitet. De fikk også beskjed om at de når som helst kunne trekke sin deltakelse i prosjektet.

I tillegg startet hvert enkelt intervju med en introduksjon hvor det ble informert ytterligere om anonymitet, og at deres personopplysninger og svar ikke på noen som helst måte ville være identifiserbart i oppgaven. Det blir spesielt viktig i kvalitative undersøkelser som dette, hvor dataene i stor grad dreier seg om personlige ytringer, historier og erfaringer, noe som i utgangspunktet kan være lett identifiserbart.

### **3.4- Vurdering av metodevalg**

Kvaliteten på en undersøkelsen kan måles på ulike måter. En måte å gjøre det på er ved å se på grad av reliabilitet og validitet. Dette er målenheter som tar for seg undersøkelsens gyldighet, altså i hvilken grad den gjenspeiler virkeligheten (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Ulike faktorer med metodevalget og gjennomføring kan muligens virke inn på resultatene i undersøkelsen. Etter at samtlige intervjuer var gjennomført har jeg sett på faktorer som muligens kan ha påvirket resultatene jeg sitter igjen med.

#### **Reliabilitet**

Reliabiliteten handler om påliteligheten til dataene, altså hvilken grad hadde en kommet frem til det samme dersom en hadde gjennomført undersøkelsen på nytt. Har noe i undersøkelsen påvirket resultatene i en bestemt retning? (Risan, 2004).

«Intervjueffekten» er en mulig trussel ved å bruke dybdeintervju til datainnsamling.

Informantene svar kan bli påvirket at intervjuers ordvalg og fremtoning, noe som naturligvis ikke er et ønsket resultat (Johannesen, Tufte , & Christoffersen , 2010). For å unngå dette la jeg som forsker mye vekt på forarbeidet før selve intervjuet. Jeg var opptatt av å poengtere at åpne og ærlige svar var ønskelig, og at de naturligvis ville være anonyme gjennom hele prosessen. En gjennomtenkt og nøytral spørsmålsformulering er også noe jeg anså som viktig. For å ivareta reliabiliteten fikk informantene heller ikke vite om hverandre, de fikk bare vite at de var en av flere som ble intervjuet.

Endringsmotivasjon er et psykologisk fenomen, trolig preget av mange individuelle meninger. Hva som motiverer til endring, kan bli en mer subjektiv vurdering fra hver enkelt.

Informantene jeg fikk tildelt ble valgt ut av en toppleder i virksomheten. Muligens kan individuelle vurderinger og selve utvelgelsen av informanter ha påvirket resultatene, men dette blir utfordrende å ta stilling til. Likevel ble informantene valgt ut til å delta ut ifra kriterier oppsatt av meg som forsker. Dermed velger jeg å tro at utvelgelsen ikke har svekket undersøkelsens pålitelighet.

En annen naturlig trussel for undersøkelses reliabilitet er analyseprosessen. Det å transkribere et intervju og gjøre muntlige svar om til skriftlige kan være utfordrende. Annen ordformulering kan potensielt endre svarenes opprinnelige form og funksjon. For å unngå dette valgte jeg å benytte en mobil lydopptaker under intervjuet, i tillegg til å notere ned svarene til informantene underveis. Det var også viktig for meg at sammenfatningen jeg satt

igjen med i analysen faktisk stemte overens med de opprinnelige dataene. Dette vil gjøre det transkriberte resultatet mer troverdige og pålitelige.

### **Validitet**

Validitet handler om sammenhengen mellom dataene som samlet inn og fenomenet som studeres (Risan, 2004). En kan skille mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om i hvilken grad forskeren må kontrollere alle variabler som kan påvirke resultatet. Det handler altså om riktig beskrivelse av fenomenet og riktig oppfattelse av resultatet. Ekstern validitet handler om muligheten for å overføre resultatene til lignende studier. Kan resultatene generaliseres? (Risan, 2004). Validitet handler i hovedsak om gyldighet og overførbarhet.

Den interne validiteten i denne undersøkelsen styrkes ved å bruke bestemte kriterier under utvelgelsen av informanter. Kvalifiserte informanter sikrer relevans og gyldighet til resultatene. Likevel kan en potensiell trussel for den interne gyldigheten igjen være «intervjueffekten». Dersom informantene kvier seg for å svare ærlig på sensitive spørsmål, kan svarene bli kunstige. For å unngå dette forsøkte jeg å stille så åpne spørsmål som mulig. Ved å bruke ord som for eksempel tillitt, kommunikasjon og motstand i et intervju som omhandler endringsmotivasjon kan det fort oppfattes som at forskeren forsøker å lede informanten i en bestemt retning. Mer åpne spørsmål vil gjøre svarene til informantene mer genuine ved at de da svarer det som faller de inn naturlig. Bevissthet rundt dette vil trolig styrke den interne validiteten.

Som intervjuer sitter jeg igjen med en oppfatning av at informantene svarte ærlig og genuint. Troverdighet kan styrke den eksterne validiteten. Likevel vil tema endringsmotivasjon fortsatt være et fenomen preget av subjektive vurderinger. Dermed må en stille seg kritisk til om disse resultatene kan generaliseres. Selv om informantene representerer ulike avdelinger, kommer alle informantene fremdeles fra en og samme virksomhet. Noe som gjør det vanskelig å vurdere funnenes overførbarhet til for eksempel andre virksomheter.

### **3.5 - Metode for analyse – fenomenologisk fremgangsmåte**

Som nevnt tidligere har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign med fenomenologisk tilnærming, og jeg har da også valgt en fenomenologisk fremgangsmåte for min analyse. Ved fenomenologiske designer er det vanlig å analysere meningsinnhold. Dette gjøres med å

fortolke innholdet i datamaterialet og gi det en dypere mening. Det handler i stor grad om å fortolke det informantene forteller i et intervju (Johannesen, Tuft, & Christoffersen, 2010). For å sikre en fenomenologisk fremgangsmåte har jeg valgt å ta utgangspunkt i Malteruds (2003) fire steg i fenomenologisk analyse:

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- Koder, kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

### **Fase 1 - Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold**

Første fase handler om å skape seg et helhetsinntrykk av datamaterialet. Hva er sentrale temaer og hva er hovedtendensen i materialet. (Johannesen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Etter at datamaterialet var skrevet ned og ferdig transkribert forsøke jeg da å danne et helhetsinntrykk av svarene jeg hadde fått inn. Formålet med det var å skaffe en oversikt over de temaene som gikk igjen flere ganger, i håp om at dette vil forenkle arbeidet i nesten fase av analysen.

### **Fase 2 - Koder, kategorier og begreper**

Denne fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet som er samlet inn. Dette gjøres ved å sile ut det som er relevant for problemstillingen ved å identifisere de delene av datamaterialet som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene en allerede har funnet. Jeg valgte å gjøre det ved bruk av koding. Koding skal bidra til å konstatere meningsinnholdet i intervjuene (Johannesen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Det gjorde det mulig for meg å kunne kategorisere kodene ut ifra hva slags informasjon de ulike tekstelementene ga. Koding var en tidskrevende fase av analysen, men likevel svært viktig, da dette gjorde det lettere for meg å analysere materialet senere i neste fasene.

### **Fase 3 - Kondensering**

Den tredje fasen dreier seg om kondensering, altså å trekke ut meningsinnholdet i de allerede etablerte kodene (Johannesen, Tuft, & Christoffersen, 2010). I mitt tilfelle innebar dette å trekke ut de delene av kodeteksten som ga mest meningsbærende informasjon. Jeg valgte i hovedsak å trekke ut gjentatte beskrivende ord og flere sitater. Det reduserte størrelsen på materialet betraktelig og gjorde det lettere å se den helhetlige essensen.

#### **Fase 4 – Sammenfatning**

Den siste fasen handler om å sammenfatte materialet for å utforme mer overordnede begreper eller beskrivelser. Disse skal da gjenspeile essensen i det informantene har utgitt av informasjon. Det er viktig at det sammenfattende materialet er i tråd med det opprinnelige materialet, hvis ikke blir materialet ikke like gyldig (Johannesen, Tuft, & Christoffersen, 2010). For å sammenfatte materialet var det spesielt to faktorer jeg valgte å vektlegge; hva kan bidra til å belyse min problemstilling og hva var spesielt gjentakende og viktig for informantene. Hvilke kategorier og koder jeg satt igjen med presenteres i tabellen under.

	<b>Ledernes endringsarbeid</b>	<b>Motivasjonsfaktorer</b>
<b>Ledernes synspunkt</b>	Tillit	Kommunikasjon
<b>Medarbeidernes synspunkt</b>	Informasjon	Involvering

## **Kapittel 4 – Resultat**

Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke hvordan ledere og medarbeidere skaper og opplever endringsmotivasjon. Datainnsamlingen baserte seg på kvalitative og individuelle dybdeintervjuer. I dette kapitlet vil jeg presentere funnene i undersøkelsen. Funnene i undersøkelsen tar utgangspunkt i svarene til de totalt åtte informantene som deltok. Av de åtte som ble plukket ut var fire mellomledere og fire medarbeidere, og det var en god blanding av kvinner og menn. Alle informantene ble hentet fra samme virksomhet.

Jeg har valgt å presentere resultatene som et sammendrag av svarene deres, da mange av svarene var tilnærmet like. Sitater fra informantene vil også forekomme. Etter avtale skal både informantenes og virksomhetens identitet være anonym. Dersom en presisering av hvem som har sagt hva likevel skulle bli nødvendig vil jeg navngi de som leder 1, leder 2, leder 3, leder 4, og medarbeider 1, medarbeider 2, medarbeider 3 og medarbeider 4.

Kapitlets oppbygging vil i hovedsak basere seg på kategorier som tar utgangspunkt i relevante koder som er av verdi fra den fenomenologiske analysen. Dette for å gi et mer oversiktlig bilde av funnene. Følgende kategorier og koder satt jeg igjen med etter analysen:

	<b>Ledernes endringsarbeid</b>	<b>Motivasjonsfaktorer</b>
<b>Ledernes synspunkt</b>	Tillit	Kommunikasjon
<b>Medarbeidernes synspunkt</b>	Informasjon	Involvering

Jeg vil presentere funnene i undersøkelsen ved å se på to hovedkategorier; ledernes endringsarbeid og motivasjonsfaktorer. Disse vil presenteres ut ifra et lederperspektiv og et medarbeiderperspektiv, hvor jeg trekker frem hovedtendensen i det som ble sagt under intervjuene.

#### **4.1 - Ledernes endringsarbeid – ledere**

Et av forskningsspørsmålene i dette prosjektet handler om hvordan ledere forsøker å skape endringsmotivasjon blant medarbeidere. Jeg anså det derfor som nødvendig å stille spørsmål om hvordan lederne har håndtert endringsarbeidet med medarbeiderne tidligere. Hensikten med dette er å få et innblikk i de ulike erfaringene med tidligere endringsprosesser, hva som har vært bra og hva som har vært dårlig.

Alle de fire mellomlederne påpeker at dette naturligvis vil avhenge av hva slags endring det er snakk om og størrelsen på endringsprosessen.

*«Noen prosesser blir håndtert bra, de er godt gjennomtenkt, og med god informasjon ut til dem som blir berørt. Andre prosesser har blitt gjennomført uten tilstrekkelig forarbeid, involvering og informasjon» - leder 1*

Samtlige mener også at svaret vil avhenge av hvem en stiller spørsmålet til. Likevel mener alle mellomledere at de har ivaretatt de ansatte etter beste evne.

*«Spør du en av oss som er ledere vil nok svaret vært at vi har ivaretatt medarbeiderne så godt vi kan ut ifra den informasjonen vi sitter på» - leder 2*

*«Ledelsen ønsker å være en lærende organisasjon som har håndtert pålagte overordnede oppgaver etter beste evne. Personlig vil si at vi har håndtert endringsprosessene på en enkel og adekvat måte, hvor vi forsøker å ivareta de ansatte etter beste evne» - leder 3*



Senere i intervjuet spurte jeg informantene hvordan de opplever det å være leder under slike endringsprosesser. Det var tydelig at samtlige opplevde dette som krevende grunnet blant annet beslutningsmyndighet og kommunikasjon.

*«Det kan være krevende. Vår virksomhet er fordelt på forskjellige lokasjoner, og toppledelsen som beslutter befinner seg ikke på samme sted som oss som utfører. Om ikke vi som mellomledere da mottar den nødvendige informasjonen så skaper dette fort misnøye og dårlig arbeidsmoral blant de ansatte» - leder 2*

Jeg fikk inntrykk av at alle lederne anså dette med kommunikasjon og informasjon fra toppledelsen som en utfordring for deres rolle som mellomleder.

*«Som mellomleder opplever jeg dette som krevende. Jeg opplever at mye besluttes uten at jeg er involvert. Det er jeg som mellomleder som skal implementere endringer hos mine medarbeidere, noe som kan by på utfordringer dersom jeg selv ikke har nok og riktig informasjon» - leder 1*

*«Det kan til tider være krevende. Under de siste endringsprosessene vi har stått ovenfor har mye også endret seg underveis. Det blir da vanskelig å skulle følge opp tiltak som stadig endrer seg på nytt. Dette kan også gjøre at en mister tillit hos sine ansatte» - leder 4*

Det er tydelig at kommunikasjonen fra øverste hold utfordrer mellomlederne og deres funksjon i en endringsprosess. Samtlige virker i utgangspunktet opptatt å informere sine medarbeidere tilstrekkelig ved endring. Dermed oppleves det som frustrerende når de selv ikke har tilgang på nok og riktig informasjon. Naturligvis kan dette resultere i at de ansatte mister tillit til sine ledere.

Da jeg ba lederne om å beskrive hvordan den generelle motivasjonen til endring i virksomheten er, ga de alle uttrykk for at motivasjonen virket høyere blant lederne enn hos medarbeiderne. Igjen kan det virke som dette skyldes mangelfull informasjon, påvirkningsgrad og hyppigheten på endringene.

*«Motivasjonen virker ikke så høy blant de ansatte, trolig fordi de opplever at det har kommet for mye endring på kort tid» - leder 3*

*«Motivasjonen blant ansatte virker lav. Motivasjonen blant ledere virker høyere. Lederne har som regel bedre innsikt i målene om endringen, og denne innsikten og forståelsen gir motivasjon» - Leder 4*

En leder mente også at motivasjonen blant de ansatte hadde endret seg i siste årene. Dette er da et resultat av mange endringer på kort tid samt dårlig informasjon.

*«Tidligere synes jeg både ledere og medarbeidere har vært flinke til å «hive seg rundt» når endringer skal gjennomføres. Det siste tiden derimot opplever jeg dessverre at flere har en mer likegyldig holdning til det som skal skje. Lojaliteten og motivasjonen blant de ansatte ser ikke ut til å være den samme» - leder 1*

Det fremsto altså som enighet blant mellomlederne når det kommer til hvordan ledelsen har håndtert endringsarbeidet tidligere. De er alle opptatt av å ivareta de ansatte ved å informere og involvere. Likevel virker det som dette i praksis er vanskeligere å gjennomføre grunnet kommunikasjonen og informasjon fra toppledelsen. Mellomlederne mener at det kan ha påvirket medarbeiderens motivasjon for endring.

#### **4.2 - Ledernes endringsarbeid – medarbeidere**

Ved å intervjuer medarbeiderne i virksomheten blir det mulig å studere endringsarbeidet fra flere perspektiver. Medarbeiderne ser ledelsens arbeid rundt endringsprosessene fra et annet ståsted, noe som kan berike mitt datamaterialet ytterligere. Spredningen mellom svarene fra medarbeiderne var større enn hos lederne. Likevel bekreftet alle medarbeiderne problemet lederne allerede hadde tatt opp vedrørende mangelfull informasjon og kommunikasjon fra øverste hold.

*«Noen av prosessene har ledelsen håndtert bra, mens andre har vært mindre bra. Da tenker jeg først og fremst på manglende informasjon» - medarbeider 1*

*«Jeg synes egentlig ikke at endringsprosessene har blitt håndtert så veldig bra. Mangel på informasjon og tidslinjer som ikke har blitt overholdt, skaper mye usikkerhet og frustrasjon hos oss ansatte» - medarbeider 4*

*«Lokalt synes jeg de har håndtert det dårlig. Det virker som den sentrale ledelsen har styrt alt. Alle spørsmål som stilles til lokal ledelse besvares med «vi vet ikke, vi er ikke involvert» - medarbeider 3*

Med dette bekrefter medarbeiderne problemet som mellomlederne allerede har identifisert. Frustrasjonen er tydelig ikke bare til stede blant lederne, men også blant medarbeiderne. Ved oppfølgingsspørsmålene ble skillet mellom svarene til medarbeiderne større. Jeg spurte de blant annet om hvordan de følte at ledelsen hadde ivaretatt de ansatte under endring. Her var det tydelig at forståelsen for mellomlederens til tider mer problematiske rolle var ulik.

*«Jeg føler at lederne har blitt mindre interessert i hva de ansatte mener, og dermed mindre interessert i å lytte. Derfor vil jeg heller ikke påstå at de har ivaretatt de ansatte noe særlig godt» - medarbeider 1*

*«De ansatte blir ikke ivaretatt. Virker som ledelsen har blitt mer tallfokusert og mindre opptatt av å bygge relasjoner. Ledelsen bryr seg ikke om å ivareta de ansatte lenger» - medarbeider 2*

De to siste medarbeiderne virket mer forståelsesfulle for problematikken mellomlederne står ovenfor ut ifra måten de svarte på.

*«De har ikke ivaretatt de ansatte på den mest optimale måten, men jeg vet at de gjør så godt de kan» - medarbeider 3*

*«Jeg tror nok de gjør så godt de kan, men med så mange ledere blir det naturligvis mye rot og lite informasjon.» - medarbeider 4*

For å kunne sammenligne med ledernes oppfatning valgte jeg også til slutt å spørre medarbeiderne om de kunne beskrive egen innstilling til endring og om den eventuelt har endret seg de siste årene.

*«I utgangspunktet er jeg positiv til endring, og jeg mener at vi ansatte må være villig til å forandre oss for å kunne utvikle eller forbedre. Likevel vil jeg si at dette kanskje har endret seg litt. Erfaringsmessig binger ikke endringer med seg noe godt for oss på lavere nivåer, naturligvis preger det motivasjonen» - medarbeider 1*

*«Endring må jo forekomme» - medarbeider 2*

*«Endring er bra så lenge det fører til noe godt. Endring kan også være negativ for enkeltindividene, men felleskapet kan tjene på det. Så lenge det er en fornuftig grunn til å endre noe, så er jeg positiv» - medarbeider 3*

*«Jeg er stort sett alltid positivt til og åpen for endring, men det skal foregå på en ryddig måte og informasjonen skal være god» - medarbeider 4*

Alt i alt kan det virke som medarbeiderne er åpne for endring, så lenge den er nødvendig og prosessen gjennomføres på en god måte. Likevel mener medarbeiderne at arbeidet ledelsen legger ned i den sammenheng ikke er tilfredsstillende nok. I likhet med mellomlederne trekker medarbeidere frem mangelfull informasjon og kommunikasjon som et problem. De savner å bli sett, lyttet til og involvert. Tilsynelatende kan det ha påvirket medarbeiderens motivasjon og vilje til endring.

Både ledere og medarbeidere mener at reduksjonen av motivasjon for endring også skyldes at mye av beslutningsmyndigheten har blitt plassert hos en sentral ufaglært HR-avdeling med lite innsikt i de respektive avdelingene i virksomheten. Dette i tillegg til dårlig kommunikasjon påvirker de ansattes motivasjon for endring.

### **4.3 - Motivasjonsfaktorer ved endring – ledere**

Det jeg hovedsakelig ønsket å avdekke gjennom denne undersøkelsen var å finne ut hva som skaper motivasjon til endring blant medarbeiderne. For at ledere skal lykkes med å skape endringsmotivasjon blant sine medarbeidere er det viktig at de kjenner sine ansatte og klar over hva som kan motivere til endring. Om lederens syn på hva som motiverer samsvarer med medarbeiderens syn, kan være interessant å studere. Derfor ønsket jeg å spørre lederne hva de som ledere kan gjøre for å øke denne motivasjonen. Her var det spesielt noen faktorer som var

gjentakende og som ble tatt opp ved flere anledninger under intervjuene. Det var blant annet kommunikasjon og involvering.

*«Vi må generelt prøve å involvere de ansatte mer. Viktigheten av å lytte til de ansatte må ikke undervurderes. En til en samtaler kan virke motiverende» - Leder 2*

*«Involvere oftere og i større grad. Alle mennesker har et behov for medbestemmelse og det å kunne påvirke egen situasjon. Ved å involvere de berørte vil vi som ledere få et bedre beslutningsgrunnlag, noe som øker sjansen for å ta avgjørelser som de ansatte vil slutte seg til. Det er mye vanskeligere å jobbe imot noe du selv har vært med på å bestemme.» - leder 1*

*«Starte dialog med alle berørte, både ledere og medarbeidere. Gi informasjon, utveksle meninger og være ærlig.» - leder 4*

*«Vi må forsøke å øke klokskapen ved å involvere. Informasjon = kunnskap = klokskap» «vi må forsøke å øke den indre motivasjonen ved å gi klare oppgaver etterfulgt av handlingsrom og tillit» - leder 3*

Det å involvere og kommunisere er altså faktorer som samtlige ledere trekker frem som mulige motivasjonsfaktorer. Andre faktorer som gikk igjen var åpenhet, ærlighet og tilgjengelighet. Likevel ledet de fleste svarene tilbake på dette med involvering.

*«Vi må selge inn endringen ved å sørge for at de ansatte ser målet og behovet for endringen. Det kan i størst grad gjøres ved å involvere de i prosessen» - leder 2*

*«Involvering gir en følelse av samarbeid, og samarbeid motiverer mange» - leder 3*

*«Som leder kan en skape motivasjon ved å stille spørsmål som for eksempel «hva tenker dere om dette?» eller «ønsker dere å ha det sånn eller sånn?». Det gir en følelse av inkludering» - leder 1*

Innledningsvis ble jeg opplyst om at de siste endringene virksomheten hadde vært igjennom var omorganisering og nedbemanning. Slike endringer kan i utgangspunktet virke utfordrende å motivere de ansatte til. I den forbindelse trakk en av lederne frem et godt poeng når det kommer til motivasjonsbygging:

*«Jeg mener at mye av motivasjonsarbeidet ved endring også handler om betryggelse ved å informere. Nedbemanning for eksempel er en endringsprosess det vil være vanskelig å skulle motivere de ansatte til. Her blir vår viktigste oppgave som leder å sørge for å opprettholde tilliten ved å fortsette å informere og involvere de ansatte etter beste evne. Det er viktig at vi som ledere går frem som gode eksempler» - leder 3*

De mest fremtredende motivasjonsfaktorene sett fra lederens syn er altså involvering av ansatte og kommunikasjon fra topp til bunn. Tillitt, lojalitet, åpenhet og tilgjengelighet blir også trukket frem som viktige forutsetninger når det gjelder å motivere medarbeidere til endringer. Om ledernes oppfatning på hva som kan motivere ansatte til endring samsvarer med medarbeidernes oppfatning gjenstår å se.

#### **4.4 - Motivasjonsfaktorer ved endring – medarbeidere**

Hva som motiverer medarbeidere til endring kan i utgangspunktet være så mangt, da disse subjektive vurderingene kommer fra et individuelt ståsted. Det kan fremdeles virke som medarbeiderne i denne virksomheten er relativt enige når det kommer til hva som motiverer de til endring. Medarbeiderne trekker også frem involvering og kommunikasjon som to klare hovedfaktorer.

*«For meg handler det om å være en del av endringsprosessen i forkant, samt god kommunikasjon. Det motiverer meg til endring.» - medarbeider 1*

*«Bli sett og hørt av ledelsen. Selv om en ikke får gjennomslag med sine meninger så føler en seg i hvert fall sett og hørt, noe som kan være mer enn nok.» - medarbeider 2*

*«Det må være en åpen og ærlig kommunikasjon om hvorfor endringen gjennomføres. slik at jeg som ansatte vil få følelsen av at det foreligger en fornuftig grunn til å endre noe.» - medarbeider 3*

*«Informasjonsflyt er viktig og jevnlig oppdateringer. Jeg tror også ledelsen kan få med seg flere bare ved å lytte til de ansatte som jobber på gulvet.»* -medarbeider 4

Igjen er det å kunne være en del av prosessen, god kommunikasjon, åpenhet og ærlighet faktorene som blir tatt opp flest ganger i løpet av intervjuene. Til slutt spurte jeg medarbeiderne hva ledelsen og virksomheten faktisk gjør som skaper endringsmotivasjon hos dem.

*«Det vet jeg faktisk ikke»* - medarbeider 1

*«Absolutt ingen ting»* - medarbeider 2

*«Dessverre alt for lite»* - medarbeider 3

*«Ikke så mye»* - medarbeider 4

Svarene indikerer en tydelig misnøye med ledelsen motivasjonsarbeid og ivaretagelse av de ansatte. Essensen i svarene deres kan tyde på at de største motivasjonsfaktorene blant disse medarbeiderne er kommunikasjon, informasjon, involvering og inkludering.

## **Kapittel 5 – Diskusjon og analyse**

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene fra resultatkapittelet og sette de opp mot relevant teori for å se hvordan ledere og medarbeidere kan skape og oppleve motivasjon for endring.

Diskusjonen vil ta utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene

### **5.1 - Hvordan forsøker ledere å skape endringsmotivasjon blant medarbeidere?**

Det fremsto som en enighet blant mellomlederne når det kom til hvordan de forsøkte å skape endringsmotivasjon blant medarbeiderne. Samtlige poengterte at det først og fremst må skapes en forståelse av at endringen er nødvendig. Jacobsen og Thorsvik trekker også dette frem som en avgjørende faktor for å oppnå en vellykket endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre fremhevet en av lederne viktigheten av å forsøke å øke den indre motivasjonen. Vedkommende mener at ledelsen forsøker å gjøre medarbeiderne mer motivert til endring ved å gi klare oppgaver etterfulgt av handlingsrom og tillit.

I lyset av selvbestemmelsesteorien, omtalt i 2.3.2, er autonomi en av tre viktige faktorer for å øke den indre motivasjonen. Mulighet for selvbestemmelse vil sammen med kompetanse og tilhørighet være tre faktorer som ikke bare kan øke den generelle motivasjonen blant ansatte, men også motivasjonen ved endring (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). En av de andre informantene poengterer også at alle har et behov for medbestemmelse, og at dette er behov de derfor forsøker å ivareta etter beste evne.

Det mellomlederne trekker frem ved flere anledninger når det kommer til hvordan de forsøker å skape endringsmotivasjon er det med ivaretagelse av ansatte. De forsøker å sikre dette gjennom involvering, informering og kommunikasjon. Disse tre elementene blir tatt opp i flere av teoriene presentert i teorikapittelet, deriblant under 2.4 om change readiness. CEM-modellen presenter fire sentrale elementer som vil være av betydning for medarbeiderens endringsberedskap. Under kategorien organisasjonsressurser blir kommunikasjon og informering presentert som to viktige faktorer som kan virke inn på medarbeiderens grad av endringsmotivasjon. Dersom ledelsen sørger for god kommunikasjonsflyt og informasjonsutlevering kan dette ha en positiv effekt på medarbeiderens endringsberedskap (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

Autonomi og involvering kommer inn under jobbressurser og vil på lik linje med organisasjonsressurser kunne påvirke motivasjonen til medarbeiderne direkte. Det er dermed ingen tvil om at de tre faktorene som lederne trekker frem blir viktig i arbeidet med å skape motivasjon til endring. God kommunikasjon, regelmessig informasjonsutlevering og aktiv involvering av medarbeidere kan gi medarbeiderne en følelse av trygghet og kan skape positive holdninger til endringer (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

## **5.2 - Hva blir viktig for at medarbeidere skal oppleve endringsmotivasjon?**

Store deler av tidligere litteratur og forskning tar utgangspunkt i et lederperspektiv når oppslutning og motstand rundt endring skal forklares (Sverdrup & Olsen, 2015). Hva som motiverer medarbeidere til endring, vil være en mer individuell og subjektiv vurdering, og ingen vurderinger er mer riktige enn andre. Likevel vil det ved et spørsmål vedrørende medarbeiderens endringsmotivasjon virke fornuftig å ta utgangspunkt i et medarbeiderperspektiv, da det er de som sitter på svarene om hva som faktisk motiverer.



Medarbeiderne virket relativt samstemte i deres vurdering av hva som er de mest fremtredende motivasjonsfaktorene. Flere av informantene uttrykte et behov for å se nødvendigheten med endringen. Alle medarbeiderne sa seg endringsvillige så lenge det foreligger en fornuftig grunn til å endre noe og ledelsen kan begrunne valgene som tas. Affektiv oppslutning blant medarbeidere, hvor alle slutter seg til endringen fordi de er overbevist som at den er god og nødvendig, vil naturligvis være det mest optimale (Jacobsen, 2018). Likevel krever dette sitt av ledelsen både i forkant og underveis i prosessen.

Samtlige medarbeidere hevdet også at det å være en del av prosessen, og samtidig bli sett og hørt er viktig for dem. Involvering og mulighet for deltakelse identifiseres ifølge CEM-modellen som endringsrelatert jobbressurser. Da det er en form for ressurser som kan påvirke medarbeiderens holdninger til endring direkte, vil dette være en særdeles viktig motivasjonsfaktor (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

Lederegenskaper som å være tilgjengelig, støttende og inkluderende var faktorer som virket avgjørende for endringsmotivasjonen til medarbeiderne. Ledelsens engasjement og støtte under endringen er et eksempel på en endringsrelatert organisasjonsressurs, og anses dermed som en påvirkende faktor for medarbeiderens holdninger til endringer i stor grad (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020). Det å være en engasjert leder som ivaretar og støtter de ansatte kan også knyttes opp mot idealene bak transformasjonsledelse (Bass, 1985).

God kommunikasjon og informasjonsflyt ble i likhet med lederne sett på som motivasjonsfaktorer også blant medarbeiderne. Medarbeiderne var opptatt av at kommunikasjonen må være åpen og ærlig. Det virket som at de var opptatt av forutsigbarhet i en ellers nokså uforutsigbar situasjon, og dette kan da oppnås gjennom å kommunisere med medarbeiderne og aktivt informere. Kommunikasjonsflyt og informasjonsutlevering blir også nevnt som et fremtredende element i CEM-modellen, da som en organisasjonsressurs av stor betydning for medarbeiderens motivasjon til endring (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020).

De fleste faktorene som medarbeiderne trekker frem, kan i utgangspunktet kategoriseres som indre motivasjonsfaktorer (Reeve, 2005). Ytre motivasjonsfaktorer fremstår derfor ikke som like motivasjonsfremmende som de indre faktorene i dette tilfelle.

### **5.3 - Er det samsvar mellom lederes forsøk og medarbeideres syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon?**

I utgangspunktet kan det se ut til at ledere og medarbeidere er enige når det kommer til hva som kan skape motivasjon for endring. Samtlige informanter trekker frem involvering, informasjonsutlevering og kommunikasjon som de mest sentrale motivasjonsfaktorene ved endring. Behovet for å «selge inn» endringen til de ansatte og synliggjøre nødvendigheten av den enkelte endring er også en fremtredende faktor som vil påvirke motivasjonen.

Medarbeiderne fremstår som endringsvillige dersom disse faktorene er på plass. Likevel mener medarbeiderne at arbeidet ledelsen legger ned i den sammenheng ikke er tilfredsstillende nok. Både mellomlederne og medarbeiderne trekker frem mangelfull informasjon og kommunikasjon som et problem. De ansatte savner å bli sett, lyttet til og involvert. Mellomlederne legger til at mangelfull informasjon fra og kommunikasjon med toppledelsen gjør det vanskeligere å tilfredsstille disse motivasjonsfaktorene i praksis. Begge gruppene tydeliggjør at dette kan ha påvirket medarbeiderens endringsmotivasjon.

I lyset av selvbestemmelsesteorien, se punkt 2.3.2, fremstår autonomi, kompetanse og tilhørighet som tre grunnleggende behov som vil påvirke medarbeidernes indre motivasjon (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017). Dette er tre behov som ofte går hånd i hånd. Det kan virke som medarbeiderne anser tilfredstilelsen av disse behovene som mangelfull, noe som naturligvis vil gå utover deres indre motivasjon (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017).

Både ledere og medarbeidere mener at reduksjonen av motivasjon for endring også skyldes at mye av beslutningsmyndigheten har blitt plassert hos en sentral ufaglært HR-avdeling med lite innsikt i de respektive avdelingene i virksomheten. Dette i tillegg til dårlig kommunikasjon vil utvilsomt påvirke de ansatte motivasjon for endring.

Utfordringene denne virksomheten står ovenfor kan synliggjøres ytterligere ved å trekke inn CEM-modellen. CEM-modellen viser hvordan organisasjonsressurser, jobbressurser, personlige ressurser og jobbkraav kan påvirke medarbeideres motivasjon og holdning til endring.

Medarbeiderne trekker frem eksempler som involvering, informasjon og kommunikasjon som motivasjonsfaktorer. Dette gjøre at organisasjonsressurser og jobbressurser kan virke som de mest fremtredende motivasjonsfaktorene blant medarbeiderne. Ifølge CEM-modellen er det også disse ressursene som påvirker medarbeiderne direkte (Albrecht, Connaughton, Foster,

Furlong, & Yeow, 2020). Det som trekkes frem som utfordringene ved endringsarbeidet er dette med informering og kommunikasjon. Mangelfull informasjon og dårlig kommunikasjon kan resultere i usikkerhet blant medarbeider, som er det klassisk eksempel på et jobbkrav ifølge CEM-modellen. Slike jobb krav kan virke truende på medarbeidernes holdninger vedrørende endring (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020).

Ingen av medarbeiderne trekker frem eksempler på motivasjonsfaktorer som direkte kan identifiseres som personlige ressurser. Det kan virke som organisasjonens kontekst preger tilgjengeligheten på personlige ressurser, noe gjør det utfordrende å skulle endre medarbeiderne tankesett, optimisme og håp i en positiv retning når det gjelder endringer (Albrecht, Connaughton, Foster , Furlong, & Yeow, 2020). Medarbeiderens opplevelse av en mangelfull ivaretagelse av ansatte gjør det vanskeligere for ledere å skulle påvirke eller utvikle de personlige ressursene i en organisatorisk endringssammenheng.

CEM-modellens fleksibilitet og omfang gjør at den er aktuell for de fleste organisasjoner deriblant denne virksomheten. Den generelle fremstillingen gjør at noen ressurser vil være mer fremtredende enn andre, og i dette tilfelle kan organisasjonsressurser og jobbressurser fremstå som de mest sentrale. I utgangspunktet kan det virke som mellomlederne er klar over hva som skal til for å skape motivasjon for endring blant medarbeiderne. Likevel gjør virksomhetens kontekst dette mer utfordrende å skulle ta hensyn til å praksis.

Sett i lys av litteraturen vedrørende endringsledelse, se punk 2.5, vil virksomhetens situasjon gjøre skille mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse relevant. Det kan virke som en transformativ ledelsesform er mest ettertraktet blant medarbeiderne. Det på bakgrunn av at medarbeiderne ønsker synlige og engasjerte ledere, som i større grad retter settersøkelys mot medarbeiderens behov ved å blant annet involvere og informere de (Avolio, Walumbwa, & Weber , 2009). Likevel kan det ut ifra de utfordringene som medarbeiderne og mellomlederne trekker frem virke som det i praksis utføres en form for transaksjonsledelse, hvor all myndighet og kontroll ligger hos toppledelsen selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Medarbeiderens svar gjør at dette fremstår som en uattraktiv ledelsesform som ikke skaper noe særlig motivasjon for endring. Dette blir forsterket gjennom uttalelser som «lederne bryr seg ikke om å ivareta medarbeiderne lenger, de bryr seg bare om seg selv».

Alt i alt kan det virke som mellomlederne er klar over hva som skal til for å skape motivasjon hos sine medarbeidere, men ulike utfordringer gjør dette vanskeligere å ivareta i praksis. Virksomhetens utfordringer knyttet til mangelfull informasjon og dårlig kommunikasjonsflyt fra toppledelsen virker til å påvirke medarbeidernes holdninger og motivasjon for endring i en betydelig grad. Dette gjør at ledernes forsøk og medarbeiderens syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon samsvarer i mindre grad. Mellomlederne hevder at de ivaretar medarbeiderne etter beste evne, men for medarbeiderne oppleves ikke dette tilfredsstillende nok.

Endringsledelse kan på mange områder være komplekst og virke utfordrende å skulle mestre på en god måte. Det å skulle forsøke å motivere medarbeidere til endring kan oppfattes som spesielt krevende. Dette fordi endring ofte naturlig bringer med seg mye usikkerhet og muligens også motvilje (Jacobsen, 2018). I tillegg er endringsmotivasjon et emne som i stor grad baserer seg på individuelle og subjektive vurderinger. Det kan derfor virke utfordrende å skulle skape endringsmotivasjon blant en gruppe medarbeidere som i utgangspunktet består av svært forskjellige individer med ulike preferanser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hvordan ledere og medarbeidere kan skape og oppleve endringsmotivasjon vil naturligvis avhenge av den bestemte virksomhetens kontekst. Likevel kan funnene i denne undersøkelsen forsterke gyldigheten til ulik litteratur og teoretiske modeller. CEM-modellen kan brukes som et hjelpeverktøy i arbeidet med å utvikle positive holdninger til endringer. Ved å se på essensen i modellen, sammen med for eksempel de grunnleggende idealene bak transformasjonsledelse kan en trekke frem noen enkle faktorer som blir viktig når en skal forsøke å skape motivasjon til endring.

Organisasjoner kan utvikle engasjement for endring blant annet gjennom en støttende toppledelse som er gode på å kommunisere og involvere. Dette kan gi optimistiske og engasjerte medarbeidere som er villig til å være på å utvikle virksomheten. Autonomi, rom for aktiv deltakelse og synliggjøring av karriereutviklingsmuligheter kan også bli viktig i den sammenheng (Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong, & Yeow, 2020). Flere av disse faktorene kan sammenlignes med de grunnleggende trekkene ved transformativ ledelse; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Disse elementene åpner opp for endring, samtidig som de sørger for at medarbeiderne blir ivaretatt på en optimal måte (Bass, 1985).

Sett utefra funnene i undersøkelsen kan det virke som medarbeiderne bekrefter det teoretiske grunnlaget da de også anser dette som sentrale motivasjonsfaktorer. Mellomlederne i virksomheten har et godt utgangspunkt for å kunne skape endringsmotivasjon blant medarbeiderne, da det virker som de er klar over hva som skal til for å motivere medarbeiderne sine til endring. utfordringene i dette tilfellet retter seg mot den praktiske utførelsen. Det er tydelig at forbedringspotensialet her er knyttet til forholdet til toppledelsen. Bedre informasjonsflyt og kommunikasjonsstrøm, samt involvering av berørte parter, kan skape mer endringsmotivasjon blant medarbeiderne og påvirke deres generelle holdninger til endring i positiv retning.

## **Kapittel 6 – Konklusjon og oppsummering**

Formålet med denne oppgaven var å belyse ulike syn på skapelsen og opplevelsen rundt endringsmotivasjon, da fra ulike perspektiver og ståsted. Følgende problemstilling skulle derfor besvares:

*«Hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?»*

For å sikre at problemstillingen med besvart på en tilfredsstillende måte ble det også utformet tre underliggende forskningsspørsmål:

*«Hvordan forsøker ledere å skape endringsmotivasjon blant medarbeidere?»*

*«Hva blir viktig for at medarbeidere skal oppleve endringsmotivasjon?»*

*«Er det samsvar mellom lederes forsøk og medarbeideres syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon?»*

For å svare på denne problemstillingen valgte jeg å bruke et kvalitativt forskningsdesign med fenomenologisk tilnærming. Til sammen åtte informanter ble intervjuet, hvor fire av de var mellomledere og fire var medarbeidere, alle hentet fra samme virksomhet.

Oppsummert virket det som de mest fremtredende motivasjonsfaktorene hos medarbeiderne var involvering av ansatte, god informasjonsflyt og kommunikasjon. I utgangspunktet kunne det oppfattes som at dette var noe mellomlederne var klar over og ønsket å hensyn til. Likevel gjør mer organisatoriske utfordringer blant annet ved toppledelsen dette vanskeligere å ivareta

til å praksis. Dermed er det heller ikke grunn til å tro at lederens forsøk og medarbeiderens syn på hva som motiverer til endring samsvarer i stor nok grad. Det foreligger dermed et tydelig forbedringspotensialet i denne virksomheten når det kommer til å skape motivasjon for endring. Bedre informasjonsflyt og kommunikasjonsstrøm, samt involvering av berørte parter kan bli viktig i den sammenheng, og er noe virksomheten muligens bør jobbe med. Det å ha motiverte medarbeiderne med seg på laget kan bli avgjørende for implementering av endring.

Om vi ser på datamaterialet i sin helhet, da på basis av teori og undersøkelse, kan en likevel trekke frem noen punkter som kan bidra til å svare på problemstillingen. Ledere og medarbeidere kan skape og oppleve endringsmotivasjon ved å sørge for høy grad av involvering og aktiv deltakelse. Dette innebærer blant annet å kontinuerlig informere de ansatte, sørge for god kommunikasjon gjennom hele virksomheten, og muligens åpne opp for alternative innspill og handlingsrom. Både gjennom informantenes svar og relevant teori fremstår dette som de mest sentrale motivasjonsfaktorene vedrørende endring.

Det blir viktig å legge til at temaer som endringsledelse og motivasjon kan være svært komplekse. Spesielt motivasjon vil i stor grad basere seg på individuelle forskjeller og subjektive vurderinger. Kvalitative undersøkelser vil også begrense muligheten til overførbarhet. Det kan dermed virke utfordrende å skulle generalisere funnene i denne undersøkelsen til andre utvalg eller sammensetninger.

Endringsmotivasjon er per i dag et emne innenfor organisasjons- og ledelseslitteraturen som er lite studert. Forskning har så langt hatt større fokus på motstand ved endring. Likevel er arbeidet med å skape motivasjon for endring blant ansatte viktig, da det kan sikre en mer effektiv implementering og et bedre endringsresultat. Til videre forskning med det dermed være interessant å gjøre lignende undersøkelser i større populasjoner i arbeidslivet ved å for eksempel trekke inn flere virksomheter. Da mye av problematikken i denne undersøkelsen retter seg mot toppledelsens funksjon, kan det også være interessant å trekke deres rolle mer inn i fremtidig forskning. Dette kan gi forskningen et bredere grunnlag innenfor endringsmotivasjon.

## Litteraturliste

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. (2020, November 6). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, s. 11.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. University of Nebraska - Lincoln.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellingsen, P. (2013). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Gyldendal akademisk.
- Fleenor, J. W. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. I J. W. Fleenor, J. W. Smither, L. E. Atwater, P. W. Braddy, & R. E. Sturm, *The Leadership Quarterly* (ss. 1005-1034). Elsevier.
- Gigliotti, R., Verdaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. I *Journal of Change Management* (ss. 86-100). Storbritannia: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Grønmo, S. (2020, november 3). *Kvalitativ metode*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Hetland, H. (2008, Mars 1). Transformational leadership: Motivation for change. *Psykologtidsskriftet - fagartikkel*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (1993). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. I *The Journal of Applied Behavioral Science* (ss. 232-253). Auburn University.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave . utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karevold, K. I. (2018). Kommunikasjon i grupper. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf, *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016, April). *Fornyning, forenkling og forbedring av offentlig sektor*. Hentet fra Regjeringen:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/offentlig-sektor-fornyes-forenkles-og-forbedres/id2482722/sec3>
- Løken, C. (2020, Mai 3). Engasjement - Hva? Hvorfor? Hvordan? *Ledernytt*.
- Pandya, A. (2017, September 21). 3 Quick Tips for Conducting a Change Readiness Assessment. *Dashe & Thomson*.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). *Change Readiness: A multilevel Review*. Journal of Management: The Author(s).
- Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion*. Hoboken: Wiley.
- Risan, H. (2004). Effektivt prosjektarbeid . I *En kjapp innføring for studenter*. Førstelektor ved høghskolen i Akershus.
- Stensaker, I. G., & Sverdrup, T. E. (2017). Endring og omstilling. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen , & A. Skogstad, *Organisasjon og ledelse* (s. 594). Oslo: Gyldendal akademisk .
- Sverdrup, T. E., & Olsen, T. G. (2015, Juli). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av det psykologiske kontrakten? *Magma - fagartikler* , s. 8.
- Teigen, K. H. (2020, Mars 13). *Motivasjon*. Hentet fra SNL - store norske leksikon:  
<https://snl.no/motivasjon>



## Vedlegg

### Vedlegg 1: informasjonsskriv til informanter

#### Informasjonsskriv – forskningsprosjekt

*«Hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?»*

Jeg er en student fra studiet administrasjon og ledelse på storbyuniversitetet OsloMet. Våren 2021 skriver jeg en bacheloroppgave om endringsmotivasjon. Formålet er å undersøke hvordan ledere og medarbeidere kan skape og oppleve motivasjon for endring. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formålet med forskningsprosjektet:**

Jeg skriver en bacheloroppgave som omhandler endringsprosesser og endringsmotivasjon. Det vil i hovedsak dreie seg om hvordan ledere og medarbeidere kan skape og oppleve endringsmotivasjon. I den forbindelse vil jeg å stille deg noen spørsmål vedrørende dette med endringsprosesser og motivasjon til endring i din virksomhet.

Forskningsspørsmålene jeg vil forsøke å besvare er:

- Hvordan forsøker ledere å skape endringsmotivasjon blant medarbeidere?
- Hva blir viktig for at medarbeidere skal oppleve endringsmotivasjon?
- Er det samsvar mellom lederes forsøk og medarbeideres syn på hva som skal til for å skape endringsmotivasjon?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet storbyuniversitetet og jeg som student er ansvarlig for prosjektet.

#### **Informasjonssinnhenting – hva innebærer det for deg å delta:**

For å samle inn data ønsker jeg å gjennomføre 6-10 dybdeintervjuer av ansatte i virksomheten. Både ledere og medarbeidere vil få forespørsel om å delta i et intervju. Du vil delta på et intervju bestående av ca 15-20 relativt åpne spørsmål vedrørende tema som er endringsprosesser og motivasjon for endring. Intervjuet vil foregå elektronisk over zoom eller teams, og det vil bli tatt lydopptak av intervjuet for å sikre presise og fylldige data. Det vil ta 30-60 minutter, avhenge av utdypelsen på svarene du gir. Det vil være spørsmål om dine personlige meninger når det kommer til endring, endringer i virksomheten og ledere/medarbeidere i virksomheten.

#### **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. Det vil ikke på noen som helst måte påvirke deg og din arbeidsplassen eller arbeidsgiver.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Ledelsen i virksomheten har godkjent gjennomføringen av denne studien, noe som har gitt meg muligheten til å invitere deg til et eventuelt intervju.

Det er viktig for meg å sørge at du som informant holdes anonym. Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som det har blitt fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være meg som student ved OsloMet (og eventuelt veileder) som har tilgang til dataene du og de andre intervjuobjektene utleverer. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode/ubetydelig navn som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptak vil tas med en lydopptaker som vil være innelåst og utilgjengelig for alle andre enn meg selv.

Da dette er en bacheloroppgave vil alt være anonymisert, og navn, arbeidsgiver og virksomhet vil ikke komme frem i oppgaven. Det eneste som vil komme frem er om du er en leder eller en medarbeider. Du og dine kolleger vil bli omtalt som medarbeider 1, medarbeider 2, medarbeider 3 eller leder 1, leder 2, leder 3 etc.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres frem til prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av juni 2021. Personopplysninger, lydopptak og datamaterialet vil da bli slettet.

### **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.

### **Annet:**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD (Norsk senter for forskningsdata) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Jeg håper du finner undersøkelsen interessant, og at du ønsker å delta.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:  
..... på e-post ..... eller på telefon .....

## Vedlegg 2: samtykkeerklæring til informanter

### Samtykkeerklæring

Ansvarlig: kandidat 721

Jeg har mottatt og forstått informasjonen gitt om prosjektet «*hvordan kan ledere og medarbeidere skape og oppleve endringsmotivasjon?*» og jeg har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg ..... gir mitt samtykke til følgende i forbindelse med kandidatnummer 721 sin bacheloroppgave ved storbyuniversitetet OsloMet:

- Å delta i personlig dybdeintervju
- Bruk av en mobil opptaker under intervjuet
- Transkribering av intervjuet i sin helhet
- At kandidatnummer 721 kan dele mine meninger i prosjektet anonymisert
- At mine personopplysninger lagres frem til prosjektslutt

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

\_\_\_\_\_  
(Signert av kandidat 721, dato)

### **Vedlegg 3: intervjuguide – medarbeidere**

## **Intervjuguide – Ansatte i virksomheten**

### **Introduksjon**

Jeg heter ..... og jeg studerer administrasjon og ledelse ved OsloMet Storbysuniversitetet. Som en avsluttende vurdering på studiet skal jeg skrive en bacheloroppgave som omhandler endringsprosesser og endringsmotivasjon. Det vil i hovedsak dreie seg om hvordan ledere og medarbeidere kan skape og oppleve endringsmotivasjon.

I den forbindelse vil jeg å stille deg noen spørsmål vedrørende dette med endringsprosesser og motivasjon til endring i deres virksomhet. Da dette er en bacheloroppgave, vil alt det du forteller om i intervjuet anonymiseres. Navn, arbeidsgiver og virksomhet vil heller ikke komme frem i oppgaven. Det eneste som vil komme frem er om du er en leder eller en medarbeider. Du og dine kolleger vil bli omtalt som medarbeider 1, medarbeider 2, medarbeider 3 etc.

Jeg vil følge en intervjuguide, men dersom har du noen spørsmål underveis er det bare å spørre. Ved behov vil jeg stille deg noen oppfølgingsspørsmål også. Du står fritt til å svare så utdypende du ønsker, og det er bare i si i fra dersom det er noe du ikke ønsker å svare på.

### **Generelt**

Alder:

Kjønn:

Stillingstittel:

Beskrivelse av arbeidsoppgaver:

Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?

### **Virksomheten og endringsprosesser:**

1. Hvilke type endringsprosesser har virksomheten vært igjennom de siste årene?
2. Kan du gi eksempler på positive eller negative erfaringer du har med endringer i virksomheten?
3. Har du generelt mye erfaring med endringsprosesser? Hvordan?

### **Egen endringsmotivasjon:**

1. Hva er din personlige innstilling til endring?
2. Hva er positivt med endringer i dine øyne?

3. Hva er negativt med endringer i dine øyne?
4. Har din innstilling til endringer forandret seg de siste årene? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hva skal til for at du skal oppleve motivasjon for endring?

**Ledere og medarbeidere i virksomheten:**

1. Kan du beskrive hvordan du mener den generelle motivasjonen til endring er i virksomheten? Både blant ledere og medarbeidere
2. Hvordan synes du ledelsen har håndtert endringsprosesser tidligere?
3. Hvordan føler du at ledelsen ivaretar de ansatte ved en endring?
4. Er det noe du mener ledelsen kan gjøre annerledes ved fremtidige endringer?
5. Hva mener du lederne kan gjøre for å øke motivasjonen til sine medarbeiderne for endring ytterligere?

**Som medarbeider i virksomheten:**

1. Hvordan opplever du det å være medarbeider under en endringsprosess i virksomheten?
2. Hva er viktig for deg som medarbeider når det skal gjennomføres endringsprosesser?
3. Hva gjør ledelsen som skaper endringsmotivasjon hos deg?

**Avslutning:**

Er det noe du ønsker å tilføye?

Avslutt med takke for intervjuet, og repeterer det med anonymitet.

## **Vedlegg 4: intervjuguide – ledere**

### **Intervjuguide – Ledere i virksomheten**

#### **Introduksjon**

Jeg heter ..... og jeg studerer administrasjon og ledelse ved OsloMet Storbysuniversitetet. Som en avsluttende vurdering på studiet skal jeg skrive en bacheloroppgave som omhandler endringsprosesser og endringsmotivasjon. Det vil i hovedsak dreie seg om hvordan ledere og medarbeidere kan skape og oppleve endringsmotivasjon.

I den forbindelse vil jeg å stille deg noen spørsmål vedrørende dette med endringsprosesser og motivasjon til endring i deres virksomhet. Da dette er en bacheloroppgave, vil alt det du forteller om i intervjuet anonymiseres. Navn, arbeidsgiver og virksomhet vil heller ikke komme frem i oppgaven. Det eneste som vil komme frem er om du er en leder eller en medarbeider. Du og dine kolleger vil bli omtalt som leder 1, leder 2, leder 3 etc.

Jeg vil følge en intervjuguide, men dersom har du noen spørsmål underveis er det bare å spørre. Ved behov vil jeg stille deg noen oppfølgingsspørsmål også. Du står fritt til å svare så utdypende du ønsker, og det er bare i si i fra dersom det er noe du ikke ønsker å svare på.

#### **Generelt**

Alder:

Kjønn:

Stillingstittel:

Beskrivelse av arbeidsoppgaver:

Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?

#### **Virksomheten og endringsprosesser:**

1. Hvilke type endringsprosesser har virksomheten vært igjennom de siste årene?
2. Kan du gi eksempler på positive eller negative erfaringer du har med endringer i virksomheten?
3. Har du generelt mye erfaring med endringsprosesser? Hvordan?

#### **Egen endringsvilje:**

1. Hva er din personlige innstilling til endring?
2. Hva er positivt med endringer i dine øyne?
3. Hva er negativt med endringer i dine øyne?

4. Har din innstilling til endringer forandret seg de siste årene? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hva skal til for at du skal oppleve motivasjon for endring?

**Ledere og medarbeidere i virksomheten:**

1. Kan du beskrive hvordan du mener den generelle motivasjonen til endring er i virksomheten? Både blant ledere og medarbeidere
2. Hvordan synes du ledelsen har håndtert endringsprosesser tidligere?
3. Hvordan føler du at ledelsen ivaretar de ansatte ved en endring?
4. Er det noe du føler dere som ledere kan gjøre annerledes ved fremtidige endringer?
5. Hva mener du dere som ledere kan gjøre for å øke motivasjonen til sine medarbeiderne for endring ytterligere?

**Som leder:**

1. Hvordan opplever du det å være leder under en endringsprosess i virksomheten?
2. Hva er viktig for deg som leder når det skal gjennomføres endringsprosesser?
3. Hva gjør dere som ledere for å skape endringsmotivasjon hos de ansatte?

**Avslutning:**

Er det noe du ønsker å tilføye?

Avslutt med takke for intervjuet, og repetere det med anonymitet.