



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 27-09-2021 09:00 | Termin: | 202210 |
| Sluttdato: | 27-05-2022 12:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | P | | |
| Flowkode: | 202210 10063 IN09 W P | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Deltaker

Susanne Wesner, Charlotte Hedberg, Hedda Marie Fikse Klemetzen

Informasjon fra deltaker

| | |
|----------------------------|---|
| Tittel *: | Effektivt endringsagent eller overbetalt fremmed? |
| Navn på veileder *: | Sigrid Røyseng |

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
Andre medlemmer i gruppen:

Sammendrag

Endringer og omorganiseringer er vanlig i alle typer organisasjoner, og konsulentbistand i prosessen likeså. For at endringen skal lykkes er det avgjørende at medarbeidere slutter opp om endringen. Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke om vi finner en sammenheng mellom hvordan medarbeidere stiller seg til en omorganisering og bruk av konsulenter i denne prosessen.

Vi har tatt for oss sentrale teorier og litteratur om medarbeideres reaksjoner på organisasjonsendring, herunder hva som ligger i motstand mot endring og hva som skal til for å skape endringsberedskap og få oppslutning om endring. Sett sammen med forskning på konsulentbruk har vi utledet en hypotese om at bruk av konsulent påvirker ansattes endringsberedskap. Underhypotesene ser på to påvirkningsfaktorer for medarbeiders endringsberedskap: medarbeiders tillit til konsulenten og konsulentens kommunikasjon om endringen.

Empirien består av syv kvalitative intervjuer av ansatte i et direktorat. På tidspunktet intervjuene ble gjennomført sto direktoratet midt i en omorganiseringsprosess der konsulenter var hyret inn for å utarbeide forslag til ny organisasjonsmodell.

Vi har funnet at tillit til konsulenten samvarierer med i hvor stor grad medarbeiderne er endringsklare; jo større tillit en informant hadde, dess høyere grad av oppslutning. Videre har vi funnet støtte for at medarbeidernes endringsberedskap påvirkes av konsulentenes kommunikasjon. Alle informantene la vekt på medvirkning og løsningen som ble presentert, men det varierte hvor positive hver enkelt var til kommunikasjonen. Vi observerte at de som forventet størst endring for sin personlige arbeidssituasjon stilte høyere krav til hva og hvordan det ble kommunisert, og følgelig vurderte kommunikasjonen som dårligere enn de andre.

Konklusjonen er at vi fant støtte for vår hovedhypotese; konsulenter påvirker medarbeidernes holdninger til den forestående omorganiseringen i direktoratet. Et forslag til videre forskning blir også foreslått.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Sammendrag | 1 |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1. Bakgrunn og motivasjon | 1 |
| 1.2. Formål og problemstilling..... | 3 |
| 2. Teori..... | 3 |
| 2.1. Organisatorisk endring..... | 3 |
| 2.1.1. Kontinuerlig og episodisk endring..... | 4 |
| 2.1.2. Modell for planlagt endring | 4 |
| 2.2. Motstand mot endring | 6 |
| 2.3. Oppslutning om endring og endringsberedskap | 7 |
| 2.3.1. Individuell endringsberedskap..... | 9 |
| 2.4. Hvordan skape endringsberedskap?..... | 9 |
| 2.4.1. Tillit | 10 |
| 2.4.2. Kommunikasjon..... | 12 |
| 3. Hypoteser..... | 13 |
| 4. Metode | 13 |
| 4.1. Problemstilling | 13 |
| 4.2. Forskningsdesign | 14 |
| 4.3. Utvalgsramme og utvalg | 15 |
| 4.4. Datainnsamling – Intervju..... | 16 |
| 4.5. Intervjuguide | 17 |
| 4.6. Gjennomføring av intervjuene | 18 |
| 4.7. Dataanalyse | 19 |
| 4.8. Koding..... | 20 |
| 4.9. Reliabilitet..... | 20 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.10. | Validitet..... | 21 |
| 5. | Funn og testing av hypoteser | 21 |
| 5.1. | Underhypotese 1: Medarbeiders grad av tillit til konsulenten påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap..... | 22 |
| 5.1.1. | Delkonklusjon..... | 28 |
| 5.2. | Underhypotese 2: Konsulentens kommunikasjon om endringen påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap..... | 29 |
| 5.2.1. | Delkonklusjon..... | 33 |
| 6. | Konklusjon..... | 34 |
| 6.1. | Resultater fra undersøkelsen | 34 |
| 6.2. | Begrensninger og svakheter | 35 |
| 6.2.1. | Informanter | 35 |
| 6.2.2. | Tidspunkt | 36 |
| 6.2.3. | Spørsmål | 36 |
| 6.3. | Overføringsverdi og implikasjoner | 37 |
| 6.3.1. | Overføringsverdi..... | 37 |
| 6.3.2. | Implikasjoner for direktoratet | 37 |
| 6.3.3. | Implikasjoner for videre forskning | 38 |
| 7. | Litteraturliste..... | 38 |

1. Innledning

Vi befinner oss i et direktorat, i allmøte med fersk direktør. Da han begynte for mindre enn to måneder siden, lå det to rapporter på skrivebordet hans som begge anbefaler det samme: En større, organisatorisk endring. Direktøren har vært på besøk i samtlige seksjoner og gjort seg kjent med hva de rundt 150 medarbeiderne og seksjonslederne tenker om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. De ansatte bekrefter rapportene: Endring er ønskelig. En tydeligere styring, mer strategisk ledelse, klarere prosesser og beslutninger er blant tilbakemeldingene som går igjen.

I allmøtet oppsummerer direktøren det han har funnet: Organisasjonen er overmoden for endringer. Det skal settes i gang et prosjekt der det benyttes ekstern konsulentbistand for å vurdere ulike organisasjonsmodeller. Det skal bli tydeligere ansvarsforhold. Antall avdelinger og seksjoner skal vurderes. Kort oppsummert: Organisasjonskartet vil se annerledes ut etter denne prosessen. Men det skal ikke nedbemannes - ingen skal miste jobben.

Stemningen er god blant medarbeiderne etter allmøtet, men det ligger også en kime til uro i luften. Man kan ha et aldri så rasjonelt og fornuftig syn på endringen som skal komme, men på et eller annet nivå vil man være usikker på hva dette innebærer for en selv, for egne oppgaver og for dynamikken på arbeidsplassen. Når det også legges til en tredjepart - en ekstern tredjepart - i kabalen, er det ytterligere en faktor å forholde seg til.

Beskrivelsen over er en introduksjon til caset for denne oppgaven: et direktorat under omorganisering, der innleide ledelseskonsulenter skal bistå direktøren i å tegne organisasjonskartet på nytt. Når oppgaven skrives, står direktoratet og dets medarbeidere midt i endringsprosessen.

1.1. Bakgrunn og motivasjon

Selv om endringer forekommer hyppig i organisasjoner anføres det at så mye som 70 prosent av alle endringsforsøk mislykkes (Burnes & Jackson, 2011; Rafferty et al., 2013). I forskningen pekes det på at "den mest utbredte faktoren

som bidrar til mislykkede endringsprosjekter er mangel på oppslutning fra folket" (Conner & Patterson, 1982), og organisasjonsendringer sies å aksepteres eller avvises gjennom handlingene til medlemmene i organisasjonen (Armenakis et al., 1993; Armenakis et al., 1999). For at endringer, herunder omorganiseringer, skal lykkes er man derfor avhengig av oppslutning fra medarbeiderne.

Valg av case til studien tok utgangspunkt i tilgjengelighet og fersk kunnskap siden direktoratet var midt i en omorganiseringsprosess. Tidspunktet sammenfalt godt med et studium knyttet til "readiness for change" og dette var i seg selv spennende. Kombinert med observert uro rundt endring, og viten om at endringsforsøk har høy sannsynlighet for å mislykkes, ønsket vi å se dypere på betydningen av å benytte konsulent og hva dette kan gjøre med medarbeidernes endringsberedskap.

Forskning viser at konsulenter har stor innflytelse i endringsprosesser. I artikkelen *Partners and plagiarisers: Dualities in consultants' influence on organisational change projects* fra 2019, har Shaw gått gjennom 61 forskningsartikler om konsulentbistand i organisasjonsendring fra de siste 30 årene. Shaw oppsummerer gjennomgangen med at konsulentfirmaene er drevet av en ambisjon om å etablere seg som strategisk partner for sine kunder for å få lønnsomme oppdrag og godt omdømme. Samtidig gjør behovet for inntjening at de ofte kostnadseffektiviserer ved å gjenbruke metoder og løsninger fra for eksempel «best practise» fremfor å tilby skreddersøm eller banebrytende ideer (Shaw, 2019).

Roos (2005) slår fast at det ikke finnes noen entydig definisjon på «management consulting», ledelsesrådgiving på norsk, men at det er en tendens til å definere det som en profesjonell tjeneste som tilbyr spesialkunnskap og metoder for å løse problemer og å tilføre verdi for kundene. Verdien er ansett å ligge på to områder. Det ene er å legitimere eller redusere usikkerhet rundt hva som er de beste løsningene for klienten. Dette kan også inkludere at konsulenten brukes i politiske kamper i en virksomhet, ofte i favør av den som har hyret konsulenten. Det andre området handler om selve problemløsningen, der konsulenten tilfører verdi gjennom sin rolle som profesjonell hjelper med

dyp kompetanse på problemløsning. Dette synet er basert på en antagelse om at konsulenten har mer spesialisert kunnskap om problemløsning enn klienten (Roos, 2005, s. 26).

1.2. Formål og problemstilling

For at den nye direktøren skal lykkes med omorganiseringen er det avgjørende at medarbeiderne slutter opp om endringen, og her ligger formålet med oppgaven: Finner vi en sammenheng mellom hvordan medarbeidere forholder seg til en omorganisering på arbeidsplassen og bruk av konsulenter i prosessen? Det er særlig medarbeiders klarhet for endring, altså endringsberedskap, som er av interesse. Med bakgrunn i caset for oppgaven og det teoretiske grunnlaget har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilken betydning har bruk av konsulenter for medarbeideres grad av endringsberedskap i en omorganisering?

2. Teori

I dette kapittelet har vi sett på det teoretiske bakteppet for oppgavens problemstilling. Vi har tatt for oss sentrale teorier og litteratur om organisasjonsendring, konsentrert om medarbeideres reaksjoner på endring. I tillegg redegjør vi for litteratur og undersøkelser om konsulentbruk i endringsprosesser.

2.1. Organisatorisk endring

På grunn av stadig mer dynamiske miljøer i arbeidslivet, blir organisasjoner kontinuerlig konfrontert med behovet for å implementere endringer i strategi, struktur, prosess og kultur (Armenakis et al., 1993), og selv om endringstypene eller endringsmåtene kan være ulike, er det nå allment akseptert at alle organisasjoner er under påvirkning av flere endringer (Choi & Ruona, 2011).

Det finnes utallige definisjoner på organisasjonsendringer. Jacobsen definerer endring i organisasjoner på følgende måte: *“En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt”* (Jacobsen, 2018, s.

17). Som eksempel viser Jacobsen til endringer i den formelle strukturen i en organisasjon fra ett tidspunkt til et annet. Likevel understreker Jacobsen at man ikke kun kan se på endring som forskjell mellom to statiske tilstander, men at all endring innebærer en form for bevegelse og dermed må betraktes som en prosess (Jacobsen, 2018, s. 19).

2.1.1. Kontinuerlig og episodisk endring

I teorien vises det ofte til et skille mellom kontinuerlig endring og episodisk endring. Kontinuerlig endring er det vi vanligvis refererer til som organisasjonsutvikling, altså pågående og konstante endringer i organisasjonen. Episodisk endring beskriver endring som er sjelden, midlertidig og intensjonell. Dette er endringer som iverksettes i perioder der organisasjonens stabilitet anses å være truet (Weick & Quinn, 1999).

Omorganiseringer som innebærer endring av organisasjonskartet, innholdet i enkelte medarbeideres oppgaver, oppgavestruktur og så videre er muligens en av de vanligste endringsprosessene vi finner i norske virksomheter. Dersom det ikke er snakk om nedbemanning, slik som i vårt tilfelle, blir ikke endringen ansett å være av de mest belastende for medarbeiderne.

I vårt case kan det anføres at vi befinner oss i en mellomting mellom kontinuerlig endring og episodisk endring. Omorganiseringen gjennomføres imidlertid med bakgrunn i et oppstått behov for endring, og et mål om at direktoratet skal møte foreliggende krav og forventninger på en bedre måte enn de gjør med dagens organisering. Videre bemerkes det at medarbeidere vil oppleve endringens størrelse ulikt, der noen ser på det som store omveltninger, mens andre betrakter det mer som en naturlig utvikling. Med bakgrunn i dette har vi valgt å se på caset vårt som episodisk (planlagt) endring og vi vil ta utgangspunkt i litteratur og forskning som omhandler denne type organisatoriske endringer.

2.1.2. Modell for planlagt endring

Et av de mest brukte rammeverk for å forstå prosesser ved planlagt endring er tre stegs-modellen til Lewin fra 1947. Lewin baserte sin modell på de forutsetningene han hadde observert var til stede når sosial endring fant sted (Hennestad & Revang, 2017, s. 202). Lewins teori, kalt "sosiale kraftfelt", tok

utgangspunkt i at individer og sosiale systemer søker mot stabilitet og forutsigbarhet (Jacobsen, 2018, s.178). Lewin brukte begrepet "kvasistasjonær likevekt" for å indikere at selv om det kan være en rytme og et mønster for atferden og prosessene til en gruppe, har disse en tendens til å svinge konstant på grunn av endringer i kreftene eller omstendighetene som påvirker gruppen (Burnes, 2004).

Ifølge Jacobsen (2015, s. 179) må endringsagenter forsøke å gjøre drivkreftene (kreftene som trekker i retning av endring) sterkere enn motkreftene (kreftene som trekker i retning av stabilitet) for å få til en endring.

Lewin delte endringsprosessen inn i tre faser: Opptiningsfasen (unfreeze), bevegelsesfasen (move) og stabiliseringsfasen (refreeze). Det er vanskelig å sette skarpe skiller mellom de ulike fasene i en endringsprosess og de ulike fasene vil nødvendigvis måtte overlape hverandre.

Opptiningsfasen omhandler prosessen der organisasjonsmedlemmers tro og holdninger til en endring forandrer seg, slik at de oppfatter endringene som både nødvendige og sannsynlige for å lykkes (Choi & Ruona, 2011). Det andre stadiet av endring er å "bevege seg"; når endringen faktisk skjer (implementeringen) og det tredje stadiet er "nedfrysing"; når den nye vanen eller normen tas i bruk og institusjonaliseres (Burnes, 2011). I den siste fasen søker en å stabilisere den nye organisasjonsformen ved en ny form for likevekt (Burnes, 2004).

I vårt case befinner vi oss primært i opptiningsfasen. Behovet for endring er identifisert og det er besluttet at en omorganisering skal finne sted. På undersøkelsestidspunktet er det imidlertid ikke avklart hvordan en ny organisasjonsmodell og et nytt organisasjonskart vil se ut, og det er nettopp her konsulentene kommer inn. Medarbeiderne vet ikke hvilke implikasjoner den fremtidige endringen vil få for deres arbeidshverdag.

I teorien om reaksjoner på endring foreligger det et skille mellom de som forsker på motstand mot endring og de som forsker på oppslutning om endring (Jacobsen, 2018, s. 125). Den tidligere forskningen dreide seg hovedsakelig om organisasjonsmedlemmenes motstand mot endring, mens oppslutning om endring og endringsberedskap har tatt mer og mer plass i nyere teori.

2.2. Motstand mot endring

Den første kjente publiserte studien som omhandler motstand mot endring i organisasjoner er "*Overcoming Resistance to Change*" av Coch og French (1948), men konseptet "motstand mot endring" tilskrives i stor grad Lewin (Dent & Goldberg, 1999). Hans konseptualisering av uttrykket er imidlertid veldig annerledes enn dagens bruk (Dent & Goldberg, 1999). Lewin oppfattet motstand som en begrensende kraft som beveger seg i retning av å opprettholde status quo. Hans oppfatning av motstand var dermed et systemisk fenomen snarere enn en individuell disposisjon. Siden den gang har imidlertid motstand i større grad blitt sett på som et psykologisk fenomen (Choi & Ruona, 2011).

Motstand mot endring kan også ses som en flerdimensjonal konstruksjon (Piderit, 2000; Oreg, 2006). Oreg (2006) definerer motstand mot endring som *en tredimensjonal (negativ) holdning mot endring, som inkluderer affektive, atferdsmessige og kognitive komponenter*. Den affektive komponenten i holdninger mot endring omhandler følelser om endringen, for eksempel om man opplever sinne eller er engstelig. Den kognitive komponenten handler om hva man tenker om endringen, for eksempel om endringen er nødvendig eller fordelaktig. Atferdskomponenten involverer handlinger eller intensjon om å handle som svar på endringen, som å klage på endringen, prøve å overbevise andre om at endringen er dårlig osv. De tre komponentene er ikke uavhengige av hverandre, og hva folk føler om en endring vil ofte samsvare med hva de tenker om den og med deres atferdsmessige intensjoner i forbindelse med den. Ikke desto mindre er komponentene forskjellige fra hverandre, og hver av dem fremhever og inneholder ulike aspekter ved motstand mot endring (Oreg, 2006).

Ved å se på motstand mot endring som en flerdimensjonal konstruksjon kan det gjøres et skille mellom motstand mot *utfall* av endringen og motstand mot *prosessen* knyttet til endringen (Oreg, 2006). Eksempler på utfall av endringer er tap av status, endringer i arbeidsoppgaver eller usikkerhet om hva endringen innebærer (Oreg, 2006; Dent & Goldberg, 1999). Motstand mot prosessen handler om medarbeideres opplevde rettferdighet, herunder tillit til ledelsen og informasjon om endringen (Oreg, 2006).

2.3. Oppslutning om endring og endringsberedskap

I vår teorigjennomgang har vi sett på studier om både “oppslutning om endring” og “endringsberedskap”. Ifølge Jacobsen (2018, s. 125) har disse så mange likhetstrekk at de kan behandles sammen. “Endringsberedskap” knyttes imidlertid opp til Lewins opptiningsfase (Armenakis et al., 1993; Choi & Ruona, 2011), hvilket er mest sammenfallende med endringsstadiet i direktoratet hvor undersøkelsen finner sted. Hovedvekten vil derfor legges på teori som har endringsberedskap som utgangspunkt.

Oppslutning om endring (“commitment to change”) har blitt ansett som en psykologisk mekanisme som forbinder organisasjonens innsats for å implementere planlagte endringer og ansattes atferd. Oppslutning om endring er derfor viktig for medarbeideren selv, i forhold til hvordan vedkommende opplever sitt arbeid. Videre er det av stor betydning for ledere at deres medarbeidere slutter opp om endringen, da det har betydning for å oppnå ønskelige organisatoriske resultater eller arbeidsresultater, eller for å overvinne motstand mot endring (Oreg, 2003).

Herscovitch & Meyer (2002) definerer oppslutning om endring som *et tankesett som binder et individ til et handlingsforløp som er vurdert nødvendig for en vellykket iverksetting av et endringsinitiativ*. Dette tankesettet kan inndeles i tre ulike typer;

- 1) Affektiv oppslutning: Et ønske om å gi støtte til endringen basert på en tro på dens iboende fordeler.
- 2) Normativ oppslutning: En følelse av forpliktelse til å gi støtte til endringen.
- 3) Videreføringsoppslutning: En erkjennelse av at det er kostnader forbundet med unnlatelse av å gi støtte til endringen og oppfatninger om at man ikke har noe annet valg.

Medarbeidere som tror på endringen og som ønsker å bidra til endringens suksess (sterk affektiv forpliktelse) eller som kjenner en følelse av forpliktelse til å støtte endringen (sterk normativ forpliktelse), vil være villig til å yte mer enn det som kreves av dem. Også om det innebærer noe personlig ofring. På den annen side vil medarbeidere, hvis forpliktelse til endringen hovedsakelig er

basert på de opplevde kostnadene ved å ikke støtte endringen (sterk nødvendighetsoppslutning), yte lite utover det som er nødvendig (Herscovitch & Meyer 2002; Meyer et al., 2007). For organisasjonen er det derfor av betydning hvilken type eller grad av oppslutning medarbeideren har til endringen.

Endringsberedskap ("readiness for change") er blant annet definert som *tro, holdninger og intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens kapasitet til å lykkes med å gjøre disse endringene* (Armenakis et al., 1993). Med utgangspunkt i Lewins tre-trinns modell, er det i teorien foreskrevet ulike strategier for å skape endringsberedskap ved å "frigjøre" eksisterende tankesett og skape motivasjon for endring (Weiner, 2009).

Endringsberedskap er utvilsomt en av de viktigste faktorene for å oppnå oppslutning fra medarbeidere til et endringsinitiativ (Armenakis et al., 1993; Armenakis et al., 1999). Når organisasjonens endringsberedskap er høy, er det mer sannsynlig at medarbeiderne igangsetter endringen, utøver større innsats, viser større utholdenhet og viser mer samarbeidsvillig atferd, og resultatet er mer effektiv implementering av endringen (Weiner, 2009).

I litteraturen er det gjerne et skille mellom individuell og organisatorisk endringsberedskap, men det er det individuelle perspektivet som har hatt størst fokus i forskningen (Weiner, 2009; Rafferty et al., 2013). Organisatorisk endringsberedskap handler om hvordan organisasjonsstruktur, kultur, kommunikasjon og ledelse egentlig er, mens individuell endringsberedskap handler om hvordan individet oppfatter disse elementene (Armenakis et al., 1993; Vakola, 2013; Choi & Ruona, 2011; Holt et al., 2007). Endringer først og fremst skjer gjennom medarbeiderne som arbeider i virksomheten. En vellykket endring vil derfor være avhengig av individuell endringsberedskap. I forskningen hevdes det også at mange endringsarbeid mislykkes fordi endringsledere ofte undervurderer den sentrale rollen individer spiller i endringsprosessen (Choi & Ruona, 2011). Med bakgrunn i dette har vi valgt å sette søkelys på individuell endringsberedskap.

2.3.1. Individuell endringsberedskap

Armenakis (1993) og Armenakis og Harris (2009) har gjennom sine studier funnet frem til fem sentrale komponenter som de mener ligger til grunn for medarbeiderens motivasjon til endring:

- 1) Avvik: Medarbeider ser at det foreligger et behov for endring i organisasjonen.
- 2) Hensiktsmessighet: Troen på at den konkrete endringen er den rette for å møte avviket.
- 3) Mestringstro: Tro på egne evner og organisasjonens evner til å gjennomføre endringen.
- 4) Forpliktelse og støtte: Tro på at medarbeiderens organisasjon (dvs. overordnede og kolleger) vil gi håndgripelig støtte for endring i form av ressurser og informasjon.
- 5) Personlig verdi: Oppfatning av hvorvidt endringen vil være god eller dårlig for medarbeider.

Dette synet støttes av Holt et al. (2007), som ser på endringsberedskap som en mangefasettert konstruksjon med fire dimensjoner: individets tro på endringsspesifikk effektivitet, endringens hensiktsmessighet, ledelsesstøtte for endringen og personlig nytte av endringen.

Holt et al. (2007) definerer endringsberedskap som *i hvilken grad et individ eller flere individer er kognitivt og emosjonelt tilbøyelige til å akseptere, omfavne og tilegne seg en bestemt plan for å målrettet endre status quo*. I tillegg til de kognitive komponentene tillegger de derved ved deres definisjon en affektiv komponent. Nyere forskning har også bredt anerkjent at affekt er en viktig komponent for klarhet til endring (Rafferty et al., 2013).

2.4. Hvordan skape endringsberedskap?

Fordi energien, inspirasjonen og støtten som er nødvendig for å skape endringsberedskap må komme fra organisasjonen, fokuserer Armenakis et al. (1993) først og fremst på aktivitetene til interne endringsagenter (dvs. organisasjonsledere, mellomledere, etc.). De viser imidlertid til at også eksterne endringsagenter kan dra nytte av en økt følsomhet for å skape

endringsberedskap. I tillegg til å spille en rolle i å gi informasjon som er viktig for å skape endringsberedskap, er eksterne endringsagenter ofte i en posisjon til å lære opp interne endringsagenter (ledere) om viktigheten av medarbeideres endringsberedskap. Vi er derfor av den oppfatning at teorien har overføringsverdi til konsulenten som endringsagent. Dette gjelder indirekte ved påvirkning og/eller opplæring av ledere, men også direkte overfor medarbeiderne.

I vår teorigjennomgang har vi funnet mange undersøkelser omhandlende konsulent-klientforholdet, men undersøkelsene har først og fremst forholdet mellom toppleder eller toppledergruppen (som klient) og konsulenten for øye. Når det gjelder den jevne medarbeiders forhold til konsulenten, og hva som er viktige faktorer i den sammenheng, har vi funnet lite empiri.

Appelbaum og Steed (2005) har imidlertid gjennomført en undersøkelse på mellomledernivå med erfaringer fra konsulentbruk i organisasjonsutvikling og -endring. Klientenes oppfatninger av konsulentenes relative styrker var profesjonaliteten deres, deres forståelse av "sense of urgency" og motivasjon, og hvordan de kommuniserte (Appelbaum & Steed, 2005). Blant en rekke suksessfaktorer, er det de som er knyttet til prosessen og forholdet mellom konsulent og klient som er tydelig til stede i prosjekter som klienten selv anser som vellykket. Dette støtter en antakelse om at det litteraturen slår fast som viktig i forholdet mellom konsulent og toppleder i en endringsprosess, også er viktig for nivåene under.

2.4.1. Tillit

Oreg et al. (2006) viser til at såkalte guruer på endringsledelse, blant annet Kotter (1995) og Zander (1950), trekker frem viktigheten av å formidle en atmosfære av tillit og en generell følelse av at medarbeidere kan stole på at deres overordnede gjør det som er best for organisasjonen og dens medlemmer. Oreg (2006) fant i sin studie at tillit til ledelsen hadde signifikante effekter på alle de tre komponentene i motstand mot endring. Også i andre studier er det funnet sammenhenger mellom tillit til ledelsen og medarbeideres intensjoner om å motstå endring (Stanley et al., 2005). Effekten av konsulentbruk på medarbeiders holdning til endringen avhenger derfor av om de opplever at

ledelsen har organisasjonens og deres beste for øyet når de innhenter konsulenthjelp. Konsulenten kan også indirekte påvirke medarbeiders holdning til endringsprosessen dersom de styrker tilliten til ledelsen gjennom sitt arbeid. For konsulenten som endringsagent vil det også være av betydning å oppnå tillit hos de ansatte, dersom de skal medvirke til å redusere motstand eller øke endringsberedskapen.

Tillit oppstår når parter over tid lærer hverandre å kjenne. Sammen utvikler de et godt samarbeidsklima, og behovet for kontroll av samarbeidspartneren reduseres (Haugland, 2004). Tillit gjør samarbeid lettere og det gjør det mulig å bygge på hverandres arbeid. Er tilliten etablert muliggjøres relasjoner som konsulenten ofte trenger for å kunne gjennomføre jobben (Grimen, 2009, s. 75). Det vil dermed kunne få betydning for endringsberedskapen, dersom medarbeiderne mistror konsulenten.

Å bygge tillit i et prosjektoppdrag krever en større innsats enn å bygge tillit i en organisasjon. Fordi oppdraget er midlertidig har man ikke mulighet til å bygge relasjoner over lang tid (Alm et al., 2013). Dette kan påvirke hvor mye informasjon som deles og med hvem, hvilket igjen kan påvirke medarbeideres endringsberedskap.

Det skal bemerkes at selv om undersøkelser som er gjort på forholdet mellom konsulent og toppleder kan ha overføringsverdi til nivåene under, vil det nødvendigvis være en avstand mellom konsulent og medarbeider i prosesser der konsulenten primært forholder seg til toppleder. Det kan derfor skje at medarbeiderne i en virksomhet ikke stoler på konsulenten, når det først og fremst er forholdet til lederne de konsentrerer seg om (Huszczko & Sheahan, 1999, referert i Shaw, 2019).

Ben-Gal og Tzafrir (2011) har undersøkt lenken mellom relasjonelle og organisatoriske bånd i konsulent og klient-forholdet og deres bidrag til en effektiv og vellykket endringsprosess. De fant en sammenheng mellom oppslutning til endring, spesielt hos konsulenten, og sterke relasjonelle bånd mellom konsulent og klient. Konsulentselskapets rykte og omdømme var mindre viktig i selve prosessen. Når konsulentfirmaet først er valgt til å gjøre jobben, ligger det tillit til at de kan klare dette i bunn. *“Without trust, there is*

no contract” (Ben-Gal & Tzafrir, 2011, s. 677). Etter at kontrakten er inngått er det tilliten til individet som er avgjørende. Jo sterkere bånd, dess høyere tillit og grad av oppslutning om endring. Dette øker, ifølge undersøkelsen, sannsynligheten for en vellykket implementering (Ben-Gal & Tzafrir, 2011).

2.4.2. *Kommunikasjon*

Noen studier har vist at motstand mot endring økte med mengde informasjon medarbeiderne fikk (Oreg, 2006). På den annen side har tidligere forskning vist at rettidig, informativ og nyttig informasjon om en organisasjonsendring reduserer motstand mot endring (Wanberg & Banas, 2000).

En av de viktigste faktorene for å skape endringsberedskap ligger i den såkalte endringsbeskjeden (Armenakis et al., 1993). I følge Armenakis et al. (1993) bør denne endringsbeskjeden henviser til de fem komponentene i endringsberedskap som er identifisert. Armenakis et al. (1993) peker videre på tre formidlingsstrategier for endringsbeskjeden som kan være effektive for å skape endringsberedskap; overbevisende kommunikasjon, aktiv deltakelse og synliggjøring av ekstern informasjon.

Selv om vi ikke har tatt for oss endringsbeskjeden eksplisitt mener vi at konsulent gjennom kommunikasjon, herunder medvirkning og formidling av forslag til løsning, vil påvirke medarbeiders endringsberedskap.

Konsulenter må typisk balansere effektivitetsfordelene ved å plagiere eksisterende, rutinemessige metoder og å bruke sine egne ressurser mest mulig kostnadseffektivt på den ene siden. På den andre siden må de håndtere kompleksiteten i organisasjonsendringer og forventningene som noen kunder har til unik tilpasning som møter deres spesielle omstendigheter (Shaw, 2019). Dersom konsulentene viser til standardmetoder eller verktøy i involveringen av medarbeiderne kan dette ha betydning for hvordan de stiller seg til det som presenteres og videre til hvordan de forholder seg til endringsprosessen. En følelse av at det som presenteres ikke riktig passer til organisasjonen eller til medarbeidernes jobbsituasjon, kan føre til redusert endringsberedskap.

Endringsprosesser er politiske og innebærer legitimering av nye ideer og delegitimering av gamle (Pettigrew, 2012, referert i Shaw, 2019). I denne sammenhengen problematiserer Shaw hvor profesjonell en konsulent er.

Konsulenter kan anses som profesjonelle fagfolk uten egeninteresse som har høye standarder for uavhengighet og integritet, eller “*at least needing to do so in order to earn and deserve the trust of clients*” (Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Greiner & Ennsfellner, 2010, sitert i Shaw, 2019, s. 57). Hvis det derimot fremstår som at konsulenten er et talerør for toppleders agenda, uten å tilføre ekstra verdi i kraft av å være en profesjonell problemløser, vil det kunne påvirke medarbeiders endringsberedskap.

3. Hypoteser

Oppgavens formål var å se om det ligger en sammenheng mellom medarbeiders klarhet for endring, såkalt endringsberedskap, og bruk av konsulenter i prosessen. Ut fra oppgavens problemstilling og gjennomgang av relevant teori har vi utledet følgende hovedhypotese:

Bruk av konsulent påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap.

Med bakgrunn i teorien og empirien som er fremstilt ovenfor har vi funnet grunnlag for å se nærmere på tillit og kommunikasjon i forhold til konsulentene som påvirkningsfaktorer på medarbeideres endringsberedskap. Ut fra dette har vi utledet følgende underhypoteser for å underbygge hovedhypotesen:

Underhypotese 1: Medarbeiders grad av tillit til konsulenten påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap.

Underhypotese 2: Konsulentens kommunikasjon om endringen påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap.

4. Metode

I dette kapitlet har vi sett på det metodiske grunnlaget. Valgene er basert på vurdering av tilgjengelig teori om metode opp mot vår problemstilling.

4.1. Problemstilling

En god problemstilling kjennetegnes ved at den fungerer som en rettesnor underveis i den videre prosessen. Selv om den kan være noe åpen i

begynnelsen vil den vokse frem etter hvert som kunnskapsnivået øker om den virkeligheten som ønskes undersøkt. Problemstillingen skal være faglig interessant, praktisk nyttig, realistisk (tids- og ressursbruk), begrunnet, tydelig avgrenset og formulert presis og forståelig. (Grenness, 2012, s. 142). Den avgrenses og skjerpes etter hvert som datainnsamlingen og analysen gir rom for det, og det er i avgrensningen skillet mellom problem og problemstilling oppstår (Grenness, 2012, s. 151).

Oppgavens teoridel tar for seg emnene endring og konsulenttjenester. Det finnes en større andel generell teori knyttet til disse emnene, men det er ikke funnet mye forskning på hvilken betydning bruk av eksterne konsulenter har for medarbeideres reaksjoner på endringsinitiativer.

4.2. Forskningsdesign

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode som forskningsdesign. Det er en måte å tilnærme seg virkeligheten på som gjerne ender opp med å produsere data fra forskjellige menneskers uttalelser eller skrevne ord, eller observasjon av de samme menneskers adferd. Valget er basert på grunnlag av problemstilling, tid, ressurser, formål og kompetanse som er variabler det anbefales å ta i betraktning når det kommer til valg av design for forskningen (Grenness, 2012, s. 137).

Kvalitative metoder kan by på utfordringer for troverdighet/reliabilitet og validitet. Data samles inn gjennom intervjuer, og det er informantene som avgjør hvilken informasjon som blir tilgjengelig. Det vil alltid være usikkerhet rundt troverdighet om informanten snakker sant, om de prøver å presentere "virkeligheten" de tror man ønsker å se, eller om de skjuler informasjon enten bevisst eller ikke. Man må alltid ta hensyn til denne usikkerheten i empiri når metoden benyttes, og usikkerheten vil også kunne opptre i analysen. Et viktig spørsmål er om man vil få nok dekning i datainnsamlingen for å kunne hevde funnene. Ved diskusjon om indre validitet kan det være en fare at kausalitet og samvariasjon blir sammenblandet, og av den grunn må man være oppmerksom på at andre variabler kan være med på å påvirke årsak – virkningsforholdet. I

forhold til en kvalitativ tilnærming vil studiens ytre validitet også by på utfordring.

Vi har valgt casedesign fordi vi skal innhente mye informasjon av få enheter. Videre på grunn av at det er ikke funnet mange tidligere studier om dette fenomenet, og fordi vi forsøker å beskrive den virkelige situasjonen. Det finnes to typer casedesign; intrinsic fokuserer på å forstå en konkret case, og instrumentelle casestudier fokuserer på å øke kunnskapen caset kan belyse, selve fenomenet knyttet til caset (Askheim & Grennes, 2008, s. 71). I denne studien benyttes instrumentell casestudie hvor vi ser på fenomenene knyttet til endringsberedskap og oppslutning hos medarbeiderne ved bruk av eksterne konsulenter i en omorganiseringsprosess.

4.3. Utvalgsramme og utvalg

For en problemstilling med lite forskning, anses det nødvendig med en fleksibel utvalgsramme, og gjennom kvalitativ metode finnes muligheten til å gjøre endringer underveis. Dette er en fordel fordi det kan oppleves at innsamlet data avdekker nye områder som ønskes viet ytterligere oppmerksomhet under forskningsarbeidet. Det er ikke slik, som ofte antatt, at det er størrelsen på utvalget som teller, viktigst er kanskje variansen i populasjonen og konfidens (Grenness, 2012, s. 161).

I dette caset er vi ute etter dybdekunnskap om bruk av eksterne konsulenter i en omorganisering. Da er det helt avgjørende å ta hensyn til at medarbeidere har ulike perspektiver, erfaringer og holdninger ved valg av informanter. Ofte avhenger dette av faktorer som kjønn, alder, utdanningsnivå, type jobb og ansiennitet blant noen (Grenness, 2012, s. 158). Dette støttes også av Eisenhardt og Graebner (2007) som sier at en viktig tilnærming for å begrense skjevheter i kvalitativ forskning er å bruke mange og svært kunnskapsrike informanter som ser på problemstillingen fra ulike perspektiver.

Selve opprettelsen av direktoratet var resultat av en større reform. Flere av de nåværende medarbeiderne har vært ansatt siden før reformen, og har dermed erfaring med flere runder omorganiseringer i til dels samme virksomhet. Det ble derfor benyttet strategisk utvelgelse for å rekruttere informanter.

Populasjonen ble valgt til å bestå av medarbeidere som jobber med støttefunksjoner og kjerneoppgaver, har ulik ansiennitet og som er lokalisert i Oslo. Direktoratet har avdelinger i to andre byer, og opprinnelig ble det vurdert å undersøke om det var forskjellige oppfatninger hos de som sitter fysisk nærme ledelsen og konsulentene, og de som opplever prosessen med en fysisk avstand fra der beslutningene blir tatt. På grunn av tid- og plassbegrensing, ble det valgt å begrense omfanget til hovedkontoret i Oslo. Grunnen til ønsket om ulik alder, kjønn og faglig bakgrunn er at informantene kan ha ulike perspektiver og strategier/taktikker som man kan gå glipp av dersom utvalget ble begrenset. På denne måten ønsket vi å undersøke ansatte på tvers av bakgrunn, hvordan deres relasjoner var med de eksterne konsulentene, og om svarene fra ulike informantene korrelerte. Konsulentene var ikke med i intervjuutvalget da de ikke var tilgjengelige for aktiviteter på siden av de konkrete oppgavene de var hyret inn for.

Det kan være vanskelig å vite hvor mange informanter som er nødvendig å ha med i et valg, men når opplevelsen er at det ikke lenger tilkommer ny informasjon i intervjuet, kan vi anta at metningspunkt er oppnådd.

Det ble gjort en generell henvendelse, som redegjorde formålet med undersøkelsen, hvilket er i tråd med Grennes (2012, s. 139), til alle ansatte i direktoratet via personalledere. Syv personer fra hovedkontoret meldte seg, samt fire som stilte seg til disposisjon som “reserve”, dersom vi ikke observerte metning fra de innhentede dataene.

4.4. Datainnsamling – Intervju

I gjennomføringen av datainnsamling falt valget på individuelle intervjuer da vi ønsket å få innsikt i og forståelse av meninger, holdninger, erfaringer, prosesser og atferd (Rowley, 2012). Videre var grunnen til dette valget, fremfor fokusgrupper eller gruppeintervjuer, at endring og tillit er temaer som ble vurdert som vanskelige å få ærlige svar på dersom informanter med kjerneoppgaver og informanter med støttefunksjoner ble samlet i samme rom. Vi ville ha individuelle tilbakemeldinger om deres holdninger uten at de skulle være påvirket av andres meninger eller erfaringer (Rowley, 2012).

Vi valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju med intervjuguide fremfor ustrukturert, uformelt og strukturert intervju. Semistrukturert intervju kan gi dypere innsikt i oppgavens problemstilling og avdekke ny kunnskap, på tross av at tematikken ikke har en tung teoretisk bakgrunn. Grennes (2012, s.157) hevder at kvalitative intervjuer gir en mulighet til å bruke mer eller mindre tid på enkelte temaer, og kan avdekke uventede holdninger. Det ville i tillegg vært tilnærmet umulig å få samlet alle informantene i gruppe. Ved å benytte denne metoden må man være observante på noen ulemper. I semistrukturert intervjuer kan den innsamlede dataen bli veldig forskjellig, hvilket kan gjøre det utfordrende å gjennomføre analysen. Individuelle intervjuer er også «tungt» for den som utfører intervjuene.

Kvale og Brinkmann (2008), referert i Rowley (2012), sier at et intervju er som en samtale, og det er viktig å huske dette både under intervjuet og i analysen. Begge deltakerne (intervjuer og informant) vil oppleve og tolke samtalen forskjellig avhengig av deres tidligere erfaring og bakgrunn, personlighet, og formål med å delta i intervjuet.

4.5. Intervjuguide

De semistrukturerte intervjuene ble veiledet og støttet av en intervjuguide. Guiden var delt inn i tre deler. Del én bygger relasjon til informanten ved å garantere anonymiteten og informasjon om at de til enhver tid kan trekke seg fra intervjuet. Dette for å skape en trygghet og la informanten snakke fritt. Del to forsøker å få frem meninger og synspunkter informantene har om tematikken, og del tre er fokuset å sikre at informanten ikke har noe usagt og forhøre om de har noen forslag til områder som burde settes fokus på.

Intervjuguiden bestod av totalt 13 stk. spørsmål om endring og eksterne konsulenter. Spørsmålene som omhandlet endring, tok særlig sikte på å avdekke medarbeidernes grad av individuell endringsberedskap. De skulle blant annet bidra til å synliggjøre medarbeidernes oppfatning av hvorvidt noen av de fem komponentene i endringsberedskap foreligger. Eksempler på spørsmål som ble stilt er: “Hvordan reagerte du da du fikk høre om omorganiseringen første gang?”, “Hvilken oppfatning har du av endringen i

forhold til fremtidig arbeidshverdag?” og “Hvordan vil du beskrive dine egne muligheter for å lykkes med arbeidet ditt etter omorganiseringen?” Eksempler på spørsmål som omhandlet konsulenter inkluderte: “Hva er din erfaring med konsulenter og konsulentbransjen?”, “Hva er ditt inntrykk av hvor godt konsulenten kjenner direktoratet?” og “Hvor stor innflytelse opplever du at konsulenten har på denne prosessen?”. Ved utformingen av spørsmålene ble det lagt vekt på sammenheng til temaene fra teorien for å kunne drøfte og sammenligne funnene mot empiri. Det ble også vektlagt å utforme åpne spørsmål fremfor lukkede for å få informantene i tale og oppgi eksempler basert på egen erfaring og forforståelse.

Rowley (2012) anbefaler pre-testing, og derav gjennomførte vi en pilotundersøkelse for å sikre forståelige spørsmål, og at de gav mening for vårt videre forskningsarbeid.

4.6. Gjennomføring av intervjuene

Formålet med intervjuene var å få innblikk i informantenes virkelighetsoppfatning, deres opplevelser og erfaringer. Dette sett i sammenheng med hvordan omorganisering oppleves, bruk av eksterne konsulenter i prosessen, og hvordan bruken ble oppfattet som enten positiv eller negativ av de endringsberørte.

Intervju er subjektivt fremfor objektivt og blir veldig personavhengig. Det tar også tid å gjennomføre flere intervjuer, bearbeide og analysere innhentet data, og det kan være ulike kostnader forbundet med personlige intervjuer. Metoden har også fordeler som at man kan få detaljerte beskrivelser av ansattes erfaringer og forståelser som vil være viktige og meningsfulle i forhold til det som forskes på. Videre kan intervjuobjektet observeres, og det er mulig å stille ytterligere spørsmål underveis ved behov (Grennes, 2012, s. 157), noe vi også fant nyttig.

Det ble gjennomført syv intervjuer, men det ble holdt åpent at det kunne være behov for flere informanter dersom dataene ikke nådde metning. Alle intervjuene ble avholdt mellom 29. og 30. mars 2022, fra samme lokasjon. Intervjuobjektene bestod av tre kvinner og fire menn med et aldersspenn fra 31

år til 66 år. Tre av informantene jobber med støttefunksjoner og fire med kjerneoppgaver. Dette ble vurdert å være en god spredning på kjønn, alder og arbeidsområder.

Fire av intervjuene foregikk fysisk på arbeidsplass med utvalgte informanter, mens tre ble gjennomført via Teams etter ønske fra intervjuobjektene. Intervju via Teams fungerte greit, men noe av dynamikken i samtalene ble borte sammenlignet med intervjuene som fant sted i samme rom. Det var viktig at informantene var komfortable, og intervjuet ble innledet med løs prat for å sikre en trygg atmosfære for informanten, og på denne måten gjøre grunnlaget for åpenhet større (Grennes, 2012). Innledningsvis ble informantene gjort kjent med at før intervjuet skulle gjennomføres måtte formen godkjennes, og de ble informert om at undersøkelsen tok hensyn til GDPR. De ble også gjort oppmerksomme på full anonymitet for organisasjonen og for dem selv, og at forventede tidsbruk var beregnet til ca. 45 minutter.

Det ble etablert faste roller under intervjuet hvor én tok rollen som intervjuer, én som co-intervjuer for å ytterligere forsterke samtaleform, og én tredje noterte svarene. Dette ble gjort for at fokuset til intervjuer skulle være på å føre samtalen og ikke på å skrive ned da det kan føre til at man mister dynamikken og viktige poeng underveis i prosessen (Kvale & Brinkmann, referert i Rowley, 2012). Det var likevel rom for at personen som noterte også stilte oppfølgende spørsmål dersom mer utfyllende svar trengtes. Dette ble valgt for å sikre at sentrale synspunkter ble tydeliggjort dersom intervjuer gikk for raskt frem.

4.7. Dataanalyse

Det finnes ulike måter å gjennomføre “*en systematisk sortering av datamaterialet*” på (Grennes, 2012, s. 173), altså kvalitativ dataanalyse, men det er også enighet om at det ikke finnes en foretrukket og klar oppskrift. Uttalelsene til informantene ble skrevet ned ordrett. På forhånd var det utarbeidet en tabell med de ulike temaene fra intervjuguiden og denne ble brukt for å strukturere og sortere svarene. De ble plassert i tabellen for lettere å kunne sammenligne og finne homogent og heterogent mønster innenfor

forskningsområdene endring og konsulenter. Slik ble dataene studert, sammenlignet, vurdert og sammenslått.

4.8. Koding

Med bakgrunn i at det ble hentet inn store mengder data, falt valget på å kategorisere all informasjonen fra intervjuene i et skjema som besto av en tabell med alle spørsmålene fra intervjuene, og hvor alle informantenes svar ble satt ved det respektive spørsmålet. Grennes (2012, s. 176) anbefaler koding for å kunne danne et bilde av funnene som gjør at vi får struktur og kategorisering av dataene, og på denne måten ha et bedre grunnlag for analysen, som videre underbygger vårt valg for å få overblikk over datamaterialet. I denne prosessen ble det anvendt klipp og lim-metoden, som går ut på at utsagn fra ulike informanter limes sammen side om side med relevante svar fra andre informanter. På den måten fås bedre oversikt, samt at man reduserer sannsynligheten for å overse relevant data. Dette kan sammenlignes med en deduktiv tilnærming, ettersom vi lagde kategorier etter innhentet teori og underhypotesene våre. Kodingen ble foretatt gjennom å fargekode de ulike kategorier og gjennomgang av de kategoriserte intervjuene. Valget falt på denne metoden da vi ønsket å lene oss på tilgjengelig teori, se om det dukket opp nye momenter, eventuelt om funnene ikke samsvarte med tidligere teori. På denne måten sikret vi at analysen ikke ble basert på enkeltuttalelser.

4.9. Reliabilitet

Ved reliabilitet (etterprøvbarehet) tenkes først og fremst på hvorvidt undersøkelsen kan reproduseres, med andre ord om vårt resultat kan gjentas med samme resultat av andre forskere på et senere tidspunkt, noe som inngår i kravet om etterprøvbarehet (Grennes, 2012, s.119).

For å sikre påliteligheten var det i oppgaven nødvendig med strukturerte måleinstrumenter, forskerens objektive posisjon og fokus på et representativt utvalg informanter. Ved gjennomføringen av intervjuene var vi bevisste på at datagrunnlaget kunne påvirkes, og av den grunn forsøkte vi å opptre likt gjennom alle intervjuene for å ikke påvirke informantenes svar. Da det kom til

tolkningen av intervjumaterialet var vi bevisst at tolkning kan variere fra person til person.

4.10. Validitet

Hvorvidt resultatene som er produsert er gyldige eller ikke vil vi se på gjennom eksternt og intern validitet.

Ekstern validitet: Om våre resultater kan overføres til andre utvalg og situasjoner som ligner, avhenger av hvorvidt denne undersøkelsen har klart å danne begreper, beskrivelser, forklaringer og fortolkninger som kan brukes på andre forskningsområder (Grennes, 2012, s. 114). Denne studien tar for seg hvordan bruk av eksterne konsulenter påvirker medarbeidernes endringsberedskap og vi ønsket å oppnå en overførbarhet til eksterne konsulenter innenfor omorganisering. Etersom utvalget av informanter er lite, er vi imidlertid forsiktig med å konkludere med at funnene kan generaliseres og overføres. Likevel ønskes det at denne forskningen og resultatene skal kunne gi ny kunnskap på tematikken vi har gått i dybden i.

Ved diskusjon om indre validitet kan det være en fare at kausalitet og samvariasjon blir sammenblandet, og av den grunn må vi være oppmerksomme på at andre variabler kan være med på å påvirke årsak – virkningsforholdet. For å sikre vår interne validitet (troverdighet) i oppgaven har vi hele veien tatt vurdering opp mot valgene som er fattet for å ivareta prosessen slik at det er en sammenheng mellom valgt problemstilling, metode, gjennomføringen og oppgavens resultater (Grennes, 2012, s. 119). Andre utfordringer rundt intern validitet kan være at noen av hypotesene er utformet med en grad av forutinntatthet. Til tross for denne muligheten mener vi at resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt fordi det er understøttet med tidligere forskning.

5. Funn og testing av hypoteser

I dette kapitlet vurderer vi funn i intervjuene opp mot teori og litteratur redegjort for i kapittel 2 og 3, for å teste underhypotesene.

5.1. Underhypotese 1: Medarbeiders grad av tillit til konsulenten påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap

En av forutsetningene for at et samarbeid mellom konsulent og klient skal oppnå suksess er at det foreligger gjensidig tillit mellom partene (Nikolova et al., 2009). Det finnes i dag forskning som tar for seg tillitsbygging i klient-konsulent forholdet, men det er et gap mellom hvordan klienter og konsulenter kan bygge tillit og den faktiske praksisen som utføres (Nikolova et al., 2009).

Seks av syv informanter har erfaring med bruk konsulenter i sitt arbeid.

Informantenes tidligere erfaring med konsulenter vil gi dem et referansegrunnlag for å vurdere egenskaper ved de konsulentene som er involvert i omorganiseringen, og derved også kunne bidra til å påvirke deres tillit til konsulenten. Informantenes tidligere erfaring med ulike konsulenter er delte. Som en av de uttalte:

“Jeg har vært med på noe arbeid som har fungert veldig fint. Vi hadde et strategiarbeid som var smidig og gøy. Morsomme konsulenter som var flinke. Kom med forslag selv, tok oppgaven lett. Og så har vi hatt samarbeid med noen konsulenter som bare har klart å svare direkte på det som står i oppdraget, og som ikke klarer å komme opp med noe selv. Det krever ganske mye oppfølging og gode beskrivelser for at det skal funke.” (Informant 2).

Tillit ligger til grunn for alt, og vi finner at samtlige informanter er enige i at tillitsbygging ikke bare er viktig, men at tilstedeværelse av tillit er grunnleggende for at samhandlingen mellom klient og konsulent skal fungere hensiktsmessig i den pågående prosessen. En av informantene sa følgende om konsulent(e):

“Jeg har en positiv opplevelse. Jeg tror det aller viktigste de gjorde da de kom inn var å bremse prosessen og si at det måtte ta lenger tid. Da fikk de strukket dette utover i tid og skapt en prosess der de bygger tillit ...” (Informant 5).

For å opprettholde tillit sier informantene at det er viktig at konsulenten viser samarbeidsvilje, forståelse og omsorg. En informant forklarer det på denne måten:

“Man glemmer litt at folk trenger folk. Man trenger å knytte seg til noen og trenger trygghet. Man kan ikke bare plassere folk i bokser og tenke at det går av seg selv, man må vite hvem man jobber med og ha relasjoner. Man får vondt i sjelen rett og slett når man blir revet opp gang på gang.” (Informant 6).

To av informantene er uttalt positive til de forslagene som er fremlagt på undersøkelsestidspunktet. Disse informantene synes også å ha opplevd tillit til konsulenten. En av informantene som har omfattende erfaring med omorganisering i andre organisasjoner, og dermed innehar god forhåndsforståelse av temaet, beskriver hvordan direktøren og konsulenten har bygget tillit:

«Hele prosessen fra A til Å har skapt veldig tillit. Beste i løpet av et langt arbeidsliv [...] de tar seg tid, er åpen, lytter, vi får gi innspill. Selv har jeg levert skriftlige innspill to ganger.» (Informant 6).

Den andre uttaler:

“... jeg opplever at de er profesjonelle, og at de føler seg frem. De presenterer forslag og justerer når de får innspill.” (Informant 5).

Det fremstår viktig for tillitsbygging at konsulenten tar seg tid, lytter og tar hensyn til de innspillene de får. Dette understøttes også av de informantene som ikke er tilfreds med endringsforslagene:

“Man burde jo snakke mer med de som jobber i prosessene og opplever problemene. Jeg mener de har startet i feil ende. Det er viktig å kjenne problemet og virksomheten, og bli kjent. Jeg tror ikke anskaffelsen har vært lyst ut bredt, og da har de få timer å jobbe på og må forte seg gjennom. Det snakkes mye om bred medvirkning, og det er tydelig åpent for å sende innspill. Jeg tror lederne har fått medvirke, men ikke vi ansatte.” (Informant 1).

Ingen av informantene er i utgangspunktet negative til å anvende konsulentbistand i omorganiseringen, selv om to av dem påpeker at det ville vært ideelt om man kunne anvendt interne ressurser. Tre av informantene viser til at et blikk utenfra kan være en fordel. To av informantene er fornøyd med konsulenten og den tillitsbaserte relasjonen som er etablert. De resterende

informantene kan derimot ikke sies å ha etablert tillit til konsulenten i seg selv. Årsaken til dette kan være bakgrunn i tidligere erfaringer med bruk av konsulenter hvor resultatet ikke ble en suksess, eller frykt for at arbeidsoppgaver endres i uønsket retning (avhengig av om vedkommende jobber med støttefunksjoner eller kjerneoppgaver). En annen årsak kan være mistillit til konsulentens manglende egenskaper. Egenskaper eller kvaliteter hos konsulenten trekkes ofte frem som suksessfaktorer ved konsulentbistand. Dette er kvaliteter som profesjonalitet og ekspertise, klientfokus, tydelig kommunikasjon, synlig lederstøtte, evne til tilpasning til klientens endringsberedskap og evne til samarbeid (Appelbaum & Stedd, 2004; Bronnenmayer et al., 2016).

Nettopp egenskaper ved konsulenten kan synes å ha forholdsvis stor betydning for informantenes tillit til konsulenten.

To av informantene fremstår negative eller mindre fornøyd med de endringsforslagene som er fremlagt på undersøkelsestidspunktet. De aktuelle informantene er ikke særlig imponert over konsulentens egenskaper. En av informantene uttaler:

“Har sett to konsulenter. Inntrykk: Han ene har alt for mange tenner, de er veldig hvite, haha! Han er ikke så veldig tillitsvekkende. Men det er kanskje fordi han kommenterte det de la fram sist med «Vi er veldig fornøyde», og på spørsmål fra salen om hvorvidt det de la fram traff designkriteriene, så klarte han ikke gjøre rede for det. For å være helt ærlig så har jeg ikke noen særlig tiltro til konsulenter. Jeg tenker at det er for liten tid, at de ikke har den innsikten som skal til. (...) De kunne vært litt flinkere til å overbevise om at de er flinke til det de gjør. Jeg skjønner ikke hvorfor de er så gode. Kanskje de tror de får jobbene på gode referanser, at det sier seg selv at de er gode.”(Informant 2).

Skepsisen disse informantene har knyttet til egenskaper ved konsulenten, kan se ut til å ha sammenheng med manglende tro på at konsulenten har nok kunnskap til å vite hva som er det beste for virksomheten;

“De har fine presentasjoner og det ser pent ut. Mye av tankene deres er gode og det de har presentert er i tråd med beste praksis og nye ting som gjelder nå.

(...) Men de er litt frakoblet, og kan de egentlig se hva som er problemet for oss som faktisk jobber i prosessene? (...) har ikke troen på å flytte rundt på boksene, jeg har ikke tru på at det vil løse problemene vi har. Min spådom: Det hjalp ikke denne gangen, heller.” (Informant 1).

Disse informantene er enig i at endring er nødvendig, men de har ikke tillit til at konsulenten har funnet den mest hensiktsmessige løsningen på foreliggende problemer. Sammenhengen mellom manglende oppslutning til endringen og medarbeidernes manglende tro på at løsningen på problemene er de rette finner støtte hos blant annet Armenakis et al. (1993) og Armenakis og Harris (2009), som påpeker at dette er en viktig faktor for å skape endringsberedskap.

Basert på informantenes uttalelser kan konsulenten i dette caset med fordel dele mer av sin kunnskap og erfaring fra lignende oppdrag, nettopp for å underbygge feltkompetanse og slik formidle en atmosfære av tillit. En av informantene sa følgende:

“De kunne bygget mer tillit om de hadde forklart oss mer tydelig hvordan de tenker og ting som «Dette har vi vært borti før. Dette er helt vanlig i en sånn prosess.” (Informant 2).

Kompetanse er en av egenskapene sammen med erfaring og kapasitet som informantene har nevnt bygger tillit, og som i følge Appelbaum og Stedd (2009), og Bronnenmayer et al. (2016) er suksessfaktorer ved konsulentbistand.

En forventning om at konsulenten skal bidra med ekspertise ut over det virksomheten selv innehar synes etter dette å ha betydning. Spesielt der medarbeiderne opplever at konsulenten ikke bidrar med erfaring og ekspertise gjør dette seg gjeldende for medarbeidernes (manglende) endringsberedskap.

Tre av informantene er delvis fornøyd med endringsforslagene som er fremlagt på intervju tidspunktet. Felles for disse informantene er at de mener endringsprosessen har blitt bedre ved å benytte konsulenter og at de har mer tillit til prosessen som følge av konsulentens involvering. En av dem uttalte:

“Så langt tror jeg konsulentene har bidratt veldig positivt, for alternativet (uten konsulent) hadde vært mye verre. Dersom vi skulle vi satt i gang dette

med egne ressurser hadde ledergruppen sittet og diskutert ennå.” (Informant 4).

Disse medarbeiderne er imidlertid ikke nødvendigvis imponert over de(n) individuelle konsulenten(e);

“Jeg er ikke imponert over han fyren som har hatt foredrag for oss, og fortalt hvordan ting skal bli. Han er litt konsulent-aktig. De kommer med løsninger som kunne vært hvor som helst. Men det er kanskje sånn det er når man leier inn konsulenter, at de må ha et ferdig opplegg.” (Informant 3).

Mistro til konsulenter er utbredt, og de blir ofte betraktet som arrogante, overbetalte og med et overdrevent fokus på å tjene penger. Medarbeidere stiller ofte spørsmål ved konsulentens intensjoner og om de egentlig er opptatt av det beste for organisasjonene de jobber for. Det kan være vanskelig å komme over disse fordommene og få etablert tillit mellom konsulenten og klienten (Bronnenmayer et al., 2016). Konsulentene er også ofte assosiert med utdaterte ledelsestrender som utløser raske og overfladiske endringer som ikke blir skikkelig implementert (Roos, 2005, s. 43).

En av årsakene til at informantene i denne gruppen synes å ha tillit til bruk av konsulent i prosessen selv om de ikke er overbevist om konsulentens egenskaper, kan være personlig verdi i saken. Nettopp fordi utfallet ser ut til å bli tilfredsstillende for medarbeiderne blir tillit til den individuelle konsulenten ikke like viktig. Eksempelvis uttalte en av informantene følgende:

“På en måte så har vi levert mye innspill i min seksjon, og ingen har blitt hørt. Så vi får det ikke på vår måte. [...] Men så er det jo sånn at konklusjonen så langt er noe vi er fornøyde med likevel. Men kanskje kunne de fulgt opp innspillene tettere, slik at det kanskje kunne blitt løst enda bedre. Men som sagt – dette blir helt ok for oss.” (Informant 7).

Personlig verdi er en av faktorene som Armenakis et al. (1999) og Armenakis og Harris (2009) trekker frem som en viktig faktor for endringsberedskap.

Medarbeiders opplevelse av at ledelsen har organisasjonen og medarbeidernes beste i tankene når det benyttes konsulenthjelp er en faktor som er av betydning. En informant sa det slik:

“Jeg håper virkelig de tenker at dette skal være til det beste for de ansatte.”
(Informant 3).

Dette støttes av Oreg et al. (2006) som understreker viktigheten av å formidle et klima av tillit hvor medarbeiderne kan stole på at deres overordnede handler i tråd med det som er til det beste for alle.

Konsulenten kan med dette påvirke også indirekte til å styrke eller svekke medarbeideres tillit til ledelsen i omorganiseringsprosessen. Det vil derfor være viktig at ledelse og konsulent synes å samhandle godt og utfylle hverandre. En av informantene som stiller seg positiv til endringen og som uttrykker tillit til konsulenten formulerer seg på denne måten:

“... det virker som de har tatt seg tid og vært grundige og at de har veiledet direktøren på en god måte i dette. Så tror jeg direktøren er en sånn type person selv også, en som har påvirket de tilbake. Det virker som de har vært en god match. Jeg tror at de fleste sånne omorganiseringer som er såpass grunnleggende som dette er, da tror jeg det har vært en nødvendig og bra støtte både for oss og for direktøren. Den profesjonaliteten tror jeg vi trenger.”
(Informant 6).

Samarbeidet mellom direktør og konsulent synes å være viktig. Hadde direktøren eller konsulenten drevet prosessen alene ville det kunne oppstå mistillit hos medarbeider, noe som igjen ville kunne føre til redusert endringsberedskap. Det er grunn til å tro at dette er særlig viktig i foreliggende case da det er en relativt ny direktør som utgjør beslutningsorganet i omorganiseringen. Med stor grad av veiledning fra konsulent, kan det eksempelvis være enklere for medarbeidere å gi skylden til forrige ledelse og plassere oppgitthet og frustrasjon der enn til sin nåværende direktør som har valgt å ta tak i utfordringene fra tidligere.

Hovedvekten av informanter har sagt at de er positive og klare for å gjennomføre endringene. Noen var derimot ikke sikre på om prosessen har begynt i riktig ende av hva som burde gjøres.

5.1.1. Delkonklusjon

Vår hypotese er at medarbeiders endringsberedskap påvirkes av tillit til konsulenten. Gjennomgangen viser at samtlige informanter er enige at tillit er nødvendig for at samarbeidet mellom klient og konsulent skal fungere. Et klart flertall av informantene har større tiltro til omorganiseringsprosessen fordi det benyttes konsulent og har ved det i utgangspunktet tillit til konsulenten. For disse informantene er konsulentens rolle som endringsagent av betydning for om direktoratet lykkes med endringsprosessen.

Det fremstår for de fleste av informantene som en viktig faktor at direktoratet har valgt å benytte ekstern fagekspertise. I tett dialog og samhandling med direktøren vil dette bidra til at det fattes gode beslutninger som er til det beste for organisasjonen og dens medarbeidere. I så måte foreligger det en generell tillit til konsulenten, noe som gjenspeiles i at majoriteten av informantene er helt eller delvis fornøyd med de endringsforslagene som er fremlagt på undersøkelsestidspunktet.

Vi har sett at graden av oppslutning til prosessen og endringsforslagene har økt med graden av tillit til konsulenten. Selv om det kan gjøres et skille mellom reaksjoner på prosessen og reaksjoner på utfallet (Oreg, 2006), ser vi at de som har tillit til prosessen også har en høyere grad av endringsberedskap. Videre ser vi en korrelasjon mellom tillit til konsulent og tillit til prosess og utfall. De som opplever å ha etablert en tillitsbasert relasjon til konsulenten er positive til både prosessen og endringsforslagene. De av informantene som opplever generell tillit til konsulentbruken, men ikke nødvendigvis tillit med bakgrunn i konsulentens egenskaper, synes å være delvis fornøyd med prosessen og endringsforslagene. De av informantene som ikke opplever å ha tillit til konsulenten eller egenskaper ved konsulenten har også liten tillit til prosessen og de løsningene som er presentert.

Med bakgrunn i empiri fra undersøkelsen finner vi støtte for vår underhypotese om at medarbeiders grad av tillit til konsulenten påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap.

5.2. Underhypotese 2: Konsulentens kommunikasjon om endringen påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap

På det tidspunktet intervjuene ble gjennomført, hadde medarbeiderne i direktoratet blitt involvert direkte i endringsprosessen gjennom seksjonsvise gruppeintervjuer på cirka 45 minutter og én heldags workshop, der alle medarbeidere samt hele ledergruppen deltok for å diskutere og gi innspill til ny organisasjonsmodell. I tillegg hadde konsulentene deltatt i flere allmøter, for å presentere designkriterier for ny organisering og sine forslag til ny avdelingsstruktur og seksjonsinndeling. Utover dette hadde det vært oppfordret til å komme med innspill eller spørsmål underveis i prosessen, både til direktøren og til konsulentene.

Mengden og kvaliteten på informasjonen som gis kan påvirke hvordan organisasjonsmedlemmer reagerer på endringer (Oreg, 2006). I vår litteraturgjennomgang fant vi at god og tydelig kommunikasjon er omtalt som en av suksessfaktorene for et vellykket konsulent-klientforhold og et godt resultat i endringsprosesser (Appelbaum & Stedd 2004; Bronnenmayer et al., 2016).

Et generelt trekk ved intervjuene var at alle informantene la vekt på både medvirkning og hvordan løsningene konsulentene presenterte passet for direktoratet. Det var imidlertid en forskjell i hvorvidt de var positive eller negative til kommunikasjonen så langt i prosessen.

To av informantene var uttalt positive til forslag til løsning som forelå da intervjuene ble gjennomført. Disse to la vekt på at de hadde følt seg hørt underveis. De hadde en opplevelse av at konsulentene – og toppleder – hadde lyttet til innspill som var kommet fra medarbeiderne, og at de hadde justert i henhold til det som ble spilt inn. En av disse observerer:

“Jeg ser at de stiller spørsmål og ser at de også har snakket med medarbeiderne i tillegg til ledere, de snakker også mye med fagforeningen.”
(Informant 5).

Den andre av disse informantene poengterer:

“Alle har hatt mulighet til å spille inn og gi tilbakemelding, så hvis man føler at man ikke har blitt hørt, da har man ikke tatt ansvar selv.” (Informant 6).

Felles for begge disse informantene er at de anser omorganiseringen å få liten betydning for sin arbeidssituasjon. De mener det vil medføre liten endring for dem i praksis. Et annet fellestrekk ved disse to er at begge understreker at konsulentene virker profesjonelle gjennom måten de formidler på. En anerkjennelse av at det er konsulentene som er den profesjonelle part og egnet til å finne en best mulig løsning for direktoratet finnes også hos de som ikke er like fornøyd. En av dem sier:

“Jeg var først fornærmet over at vi ikke skal bli hørt enkeltvis, men jeg har etter hvert innsett at jeg ikke er en ekspert selv og at ikke alle enkeltpersoner kan bli hørt.” (Informant 2).

Tre av informantene er halvveis fornøyd og synes løsningene så langt virker ok. En av dem anser seg som litt på siden av endringen som skal skje, den har liten personlig verdi da den ikke vil berøre arbeidsoppgavene til vedkommende. I tillegg har denne informanten begrenset kjennskap til direktoratet utover egne oppgaver. Vedkommende vurderte det som vanskelig både å vurdere avviket som søkes løst og hensiktsmessigheten i løsningene, men synes å mene at det som var kommunisert så langt virker litt selvsagt:

“Jeg hadde jo håpet at med en konsulent inne, så hadde de kunnet finne på noe bedre. Jeg kan som sagt for lite om kjernevirksomheten vår til å kunne mene så mye om det.” (Informant 3).

Videre vurderer ikke denne informanten kommunikasjonen som overbevisende:

“Det kan hende det rett og slett handler om at jeg ikke synes konsulenten var så god til å formidle. Jeg tror nok de har prøvd. Enden på visen her er at det virker som de har dratt oss ned en ganske gammeldags vei.” (Informant 3).

En annen halvfornøyd informant er mer skeptisk til endringens hensiktsmessighet, men understreker at konsulenten er proff og har bidratt positivt så langt. Denne informanten er imidlertid rolig med tanke på personlig

verdi og begrunner dette med at vedkommende vet hvor hen blir plassert etter at omorganiseringen er ferdig:

“Konsulenten har begrenset kunnskap om oss, men der må vi overta å få det til å funke. [...] Nå har direktøren fått god drahjelp av konsulenten, men det er nå det gjelder. Jeg er veldig fornøyd med at vi har fått det som vi vil ha det i vår gruppe.” (Informant 4).

Denne informanten er ikke direkte imponert over det som er kommunisert eksplisitt, men virker å legge vekt på det konsulentene bidrar med utover det som blir formidlet til alle medarbeidere:

“Jeg har inntrykk av at han [konsulenten] som er inne her, han er en senior og jeg ser på måten han presenterer på at han ikke er dårlig. Men jeg ser at mye av det de legger frem er litt sånn konsulentinnhold, som det fort kommer til å bli endret på. Det ligger mye pakket inn i prosjektet med coaching og oppfølging [...] De snakker og er proff og fin i måten ting presenteres på.” (Informant 4).

Den tredje av de som er halvveis fornøyde synes det er vanskelig å se hvor stor betydning endringene vil få for egen arbeidssituasjon, men mener det foreløpig ser bra ut.

“Vår opplevelse av konsulentene er at de har vært opptatt av å hente inn informasjon, men de har ikke svart på det i noen direkte grad. [...] Men så er det jo sånn at konklusjonen så langt er noe vi er fornøyde med likevel. Men kanskje kunne de fulgt opp innspillene tettere, slik at det kanskje kunne blitt løst enda bedre. Men som sagt – dette blir helt ok for oss.” (Informant 7).

To av syv var negative til løsningene som så langt var blitt presentert, og mener de ikke virket tilpasset direktoratets behov og arbeidsmetoder. En av dem beskriver det slik:

“Problemet er når de skal ta noe fra en lærebok og bare tre det over oss uten å snakke med de som utfører jobben. Det er jo grunner til at vi jobber som vi gjør i dag. Dette er ikke noe som kan løses teoretisk fra en lærebok”. (Informant 1).

Den andre som er negativ knytter det direkte opp mot formidling og synes ikke konsulenten har klart å forklare hva som ligger bak forslagene:

“Jeg klarer ikke se det for meg. Her kunne konsulentene vært tydeligere på hva de har tenkt [...] Dersom man ser på personene som skal løse oppgavene så kjenner jo vi hverandre og vet hvem vi kan samarbeide med og hvordan. Men det er jo ikke en modell.” (Informant 2).

Felles for begge de to som er negative til løsningene, er at arbeidshverdagen deres ligger an til å endres betydelig. Begge to anerkjenner avviket og ser nødvendigheten av omorganiseringen, begge mener det er positivt at det tas tak i problemene og begge er i utgangspunktet positive til at en ekstern konsulent er hyret inn. Men de er uenige i løsningene som er presentert så langt, og de synes ikke de har fått medvirke i noen stor grad. Som trukket frem tidligere, anerkjente informant 2 at ikke alle enkeltpersoner kunne bli hørt i prosessen, og at hen ikke er en ekspert. Vedkommende savner likevel en tydeligere begrunnelse for løsningene som så langt hadde blitt presentert:

“... vi vet ikke så mye hva konsulentene har tenkt. De har presentert en modell, men vi har ikke fått høre resonnementene. Hvis vi spør, får vi høre at de har vurdert forskjellige alternativer og at de er fornøyde, men vi vet ikke hva de har tenkt. Men sånn det er nå, tror jeg at nesten alt kunne vært bra.”
(Informant 2).

Vår gjennomgang viser at samtlige informanter var opptatt av hvordan løsningen var kommunisert og medvirkningen. Dette dekker to av de tre formidlingsstrategiene som Armenakis et al. (1993) peker på som effektive for å skape endringsberedskap, nemlig overbevisende kommunikasjon og aktiv deltakelse. Den tredje - synliggjøring av ekstern informasjon - kom ikke frem i intervjuene som noe informantene var opptatt av.

Informantene hadde forskjellige vurderinger av hvor god kommunikasjonen hadde vært. Mønsteret som tegnet seg var at de som var negative til løsningen og medvirkningen, hadde mest på spill. De sto overfor en større individuell endring enn de som var helt eller delvis positive og forventningen om omfang og dybde på kommunikasjonen synes å være større hos disse. De helt eller delvis positive vurderte at de sto overfor små endringer eller var usikre på hvorvidt dette ville medføre en stor endring for deres arbeidsoppgaver i

praksis. Disse var også i større grad fornøyd med kommunikasjonen, og synes de hadde fått meldt inn sine synspunkter.

5.2.1. Delkonklusjon

Gjennomgangen til Shaw (2019) viser at konsulenter kan møte forventninger om alt fra at gjenbruk av løsninger som anses som “best practise” er helt legitimt, til at det som presenteres må være nyskapende og skreddersøm tilpasset klientens unike situasjon. En forutsetning for en godt tilpasset løsning vil være at konsulenten har satt seg godt inn i direktoratets virksomhet og arbeidsmetoder gjennom blant annet medvirkning fra medarbeiderne. Hypotesen vi skulle teste var utledet av dette, med vekt på hvorvidt konsulentens kommunikasjon, herunder medvirkning og informasjonen rundt løsningen, påvirket informantenes endringsberedskap.

Det fremstår som at samtlige informanter er blitt påvirket av konsulentenes kommunikasjon. Som gjennomgangen viser, øker behovet for å forstå hvorfor og hvordan konsulenten har kommet frem til løsningsforslagene sine i takt med hvor stor betydning informantene ser at endringene vil få for seg. Det samme gjelder følelsen av å ha blitt hørt. De som er helt eller delvis fornøyde med løsningsforslagene, beskriver at de har fått komme med innspill og bedømmer de arenaene og anledningene som har vært tilgjengelige for dette, som tilstrekkelige og dekkende (i noe varierende grad). De som derimot stiller seg negative til forslagene så langt, opplever ikke at de har hatt en god anledning til å medvirke.

Med bakgrunn i empiri fra undersøkelsen finner vi støtte for vår underhypotese om at medarbeiders grad av tillit til konsulenten påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap.

Med bakgrunn i empiri fra undersøkelsen finner vi støtte til vår underhypotese om at konsulentens kommunikasjon om endringen påvirker graden av medarbeiders endringsberedskap

6. Konklusjon

I dette kapittelet skal vi teste hovedhypotesen, med bakgrunn i vår testing av underhypotesene. Videre skal vi diskutere begrensninger og svakheter ved undersøkelsen, samt implikasjoner for direktoratet og videre forskning.

6.1. Resultater fra undersøkelsen

Utgangspunktet for vår undersøkelse var å få bedre innsikt i hvilken betydning bruk av konsulenter har for ansattes reaksjoner knyttet til en forestående omorganisering. Vår problemstilling var hvilken betydning bruk av konsulenter har for medarbeideres grad av endringsberedskap i en omorganisering.

Hovedhypotesen var at bruk av konsulent påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap. For å underbygge hovedhypotesen ble det utledet to underhypoteser. Med bakgrunn i empiri fra vår undersøkelse fant vi støtte for vår underhypotese om at tillit til konsulenten påvirker medarbeiders endringsberedskap. Vi fant også støtte for vår underhypotese om at konsulentens kommunikasjon om endringen påvirker medarbeiders endringsberedskap. Underhypotesene støtter således begge opp under hovedhypotesen.

Det meste av forskningen som omhandler endringer, herunder omorganiseringer, tar for seg forholdet mellom konsulent og ledelse eller forholdet mellom leder og medarbeider. Det finnes lite forskning som direkte omhandler hvordan konsulenten som endringsagent påvirker medarbeider. Ut fra vårt case og vårt utvalg ser vi at konsulenten har betydning for medarbeiders opplevelse av både prosess og utfall, og dermed også for deres grad av endringsberedskap. I vårt tilfelle har imidlertid medarbeidernes oppslutning til å anvende konsulent i stor grad sammenheng med at organisasjonen selv ikke anses å ha nødvendig kompetanse og kapasitet til å gjennomføre endringene på egenhånd. Innhenting av ekspertbistand anses derfor hensiktsmessig, men først og fremst som støtte til ledelsen. De fleste av informantene mener at konsulenten har påvirkning på endringsutfallet, men er likevel av den oppfatning at det er direktøren som sitter på de endelige

beslutningene. På mange måter kan konsulenten derfor sies å ha en mer indirekte påvirkning på medarbeiders endringsberedskap.

I vår gjennomgang fant vi at egenskaper ved konsulenten har betydning for både tillit og kommunikasjon om endringen. Medarbeiders opplevelse av at konsulenten innehar nødvendig kunnskap om både omorganiseringer, innsikt i virksomheten og en forståelse for virksomhetens behov synes å ha betydning for medarbeideres endringsberedskap. Konsulentens evne til å kommunisere, herunder involvere medarbeidere i endringsprosessen har også betydning for medarbeiders grad av endringsberedskap. En oppsummering av våre funn leder til en konklusjon om at vår hovedhypotese kan støttes.

Med bakgrunn i empiri fra undersøkelsen legger vi til grunn at hovedhypotesen om at bruk av konsulent påvirker medarbeiders grad av endringsberedskap kan støttes.

6.2. Begrensninger og svakheter

Studien har begrensninger og svakheter, disse drøftes under.

6.2.1. Informanter

Svakheter knyttet til den kvalitative metoden er at med denne tilnærmingen kan det oppfattes som en begrensning å kun ha med syv informanter. En kvantitativ tilnærming kunne ha oppnådd et annet utfall med et høyere antall respondenter. Selv med syv informanter var sluttoppfattelsen at det ble avdekket og innhentet betydningsfull innsikt vedrørende holdninger informantene har om forskningens problemstilling. Med utgangspunkt i informantenes svar, vurderte vi det dithen at metningspunktet var nådd. I ettertid har vi sett at det kunne ha styrket analysen og funnene dersom vi hadde utvidet utvalget med flere informanter.

Årsaken til valget om å begrense omfanget til medarbeidere ved hovedkontoret i Oslo var tid- og plassbegrensning. Det kan være en svakhet å ikke ta med kontorene i de to andre byene da disse informantene kan sitte med holdninger som ikke er blitt representert fra hovedkontoret. Å inkludere disse kunne gitt et annet utfall.

Andre forhold ved utvalget som kan ha hatt betydning for kvaliteten er at det er strategisk sammensatt. På en side medfører dette at funnene kan ha overføringsverdi, men på en annen side kan det være at funnene ikke treffer. Likevel er utvalget en blanding av kjønn, alder, ansiennitet og arbeidsoppgaver. Det vurderes som betegnende for populasjonen i organisasjonen, og de utfordringene den står ovenfor vedrørende konsulentbruk og medarbeidernes endringsberedskap.

Alle informantene hadde mer eller mindre erfaring med konsulenter og med omorganisering. Varierende grad av erfaringer der noen av informantene kun har positive opplevelser å reflektere til, mens andre har dårlige, vil ytterligere kunne påvirke deres holdninger og deres svar i intervjuene. Dette vil igjen kunne påvirke våre funn.

Noe som alltid vil kunne være en mulig feilkilde i forskning er informantene i seg selv. Uansett hvor stort eller lite utvalget er, eller hvor utvalget er hentet fra, er det aldri helt sikkert at informantene svarer ærlig på spørsmålene. De kan også ha bedrevet hypotesegjetting hvor svarene blir tilpasset ut fra hva de tror vi ønsker og for å svare det de tror er sosialt akseptert. Oppsummert er kvaliteten på kvalitative undersøkelser sterkt avhengig av kvaliteten på utvalget man har til disposisjon. Dermed vil funnene og resultatet bære preg av disse.

6.2.2. Tidspunkt

Tidspunktet den ble utført på er en mulig svakhet ved studien. Ble det for sent/for tidlig i forhold til hva vi ønsket å undersøke, og hadde det vært en fordel å ha intervju både før prosessens start og etter i stedet for midt i?

En svakhet er at prosessen ikke er avsluttet, noe som betyr at informantene ikke har noen forutsetning for å konkludere eller reflektere over hvordan resultatet blir. Det er imidlertid en styrke i det også. I og med at de står midt i det, er erfaringene helt ferske. Oppfattelsen av konsulenten og dens betydning er ikke farget av hvorvidt endringsprosessen kan sies å ha vært vellykket eller ikke. Selv med disse vurderingene i bakhodet mener vi at studien bidrar med innsikt.

6.2.3. Spørsmål

Ved et par anledninger i intervjurundene snakket informantene seg vekk fra spørsmålene som ble stilt. I ettertid ser vi at intervjuobjektene kunne blitt

hanket inn på et tidligere tidspunkt for å unngå at de gikk bort fra det faktiske spørsmålet med tanke på informasjonen vi fikk og tidsbruken. Likevel kan slik drift i temaet gi fakta om andre forhold ved konsulentbruk, holdninger og omorganiseringsprosessen som kan være av betydning for forskningen og/eller for input til fremtidig forskning.

6.3. Overføringsverdi og implikasjoner

6.3.1. Overføringsverdi

Vi anser studiens overføringsverdi som begrenset. Den er gjort på et lite utvalg, fra ett av flere kontorer i ett direktorat. Vi mener likevel at rådet til direktoratet, beskrevet nedenfor, kan ha en generell gyldighet til organisasjoner som står foran lignende prosesser. Utover dette trengs videre forskning for å med større sikkerhet kunne slå fast konsulenters betydning for medarbeiders endringsberedskap.

6.3.2. Implikasjoner for direktoratet

Ut fra vår gjennomgang kan det se ut som at de informantene som tviler på at det er startet i riktig ende, innehar svakere tillit til prosessen enn det som er hensiktsmessig for å skape endringsberedskap. Noen av de ansatte vet ikke med sikkerhet hvordan arbeidsdagene i direktoratet vil endres, ei heller hvem som blir nærmeste kollegaer når siste fase av omorganiseringen er ferdigstilt. Å være i en slik setting, der det er uavklart hvordan den fremtidige arbeidsdagen vil se ut, kan være med på å skape usikkerhet for mange og dermed være en årsak til redusert tillit konsulenten og direktøren. Videre stiller disse informantene høyere krav til kommunikasjon om endringen.

De som er negative eller mindre fornøyd er de samme som står foran de største endringene. Det er derfor nærliggende å gi råd om at direktoratet i fremtidige endringsprosesser følger opp denne typen medarbeidere noe tettere. Ved en eventuelt ny omstilling, kan det demme opp for potensiell motstand mot endring og bygge tillit dersom denne gruppen blir møtt med tydeligere kommunikasjon. Både i form av medvirkning og gjennom begrunnelser og forklaringer på løsningene som foreslås fra endringsagenten.

6.3.3. Implikasjoner for videre forskning

Våre funn viser en korrelasjon mellom bruk av konsulent og medarbeiders grad av endringsberedskap i vårt case. Vi har imidlertid tatt for oss et begrenset utvalg og vi er, som vi har vært inne på tidligere, nysgjerrige på om resultatet ville sett annerledes ut dersom vi hadde gjennomført studien på et annet tidspunkt i prosessen.

Det hadde vært spennende å grave dypere i sammenhengen mellom endringsberedskap hos medarbeidere og tillit til konsulenter. Eksempelvis ser vi for oss en kvantitativ studie som sammenligner organisasjoner som kjører endringsprosess ved hjelp av konsulenter med de som bruker interne ressurser. Dette vil kunne tilføre verdifull innsikt og kunnskap på området. Det vil også kunne teste årsakssammenhengen bedre. Denne kunnskapen vil kunne tas i bruk av både ledelse og konsulenter i forbindelse med omorganiseringer for i størst mulig grad demme opp for unødvendig uro og sikre høyest mulig endringsberedskap.

7. Litteraturliste

Alm, K., Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. (2013). Tillit i prosjekter. *Magma*, 16(3), 26-33.

Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, Vol. 24 No.1, 68-93 DOI: 10.1108/02621710510572362

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1177/014920639902500303

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009).** Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142. DOI: 10.1080/14697010902879079
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993).** Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703
DOI: 10.1177/001872679304600601
- Ashford, S., George, E., & Blatt, R. (2007).** Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment.
- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2008).** Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget
- Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S.S. (2011).** Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organisational change? *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 662-679.
DOI: 10.1108/09534811111158912
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W. & Göttel, V. (2016).** Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, Vol. 39 No. 6, pp. 706-738. DOI: 10.1108/MRR-06-2014-0145
- Burnes, B. (2004).** Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Burnes, B. (2011).** Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011).** Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of change management*, 11(2), 133-162. DOI: 10.1080/14697017.2010.524655
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948).** Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532. DOI: 10.1177/001872674800100408
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011).** Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 10(1), 46-73.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982).** Building commitment to organizational change. *Training & Development Journal*, 36(4), 18–30.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999).** Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41. DOI: 10.1177/0021886399351003

- Dyer, J., & Singh, H., (1998).** The relational view: How firms minimize transaction cost and minimize transaction value. *Academy of Management Review*, 23, 660–679. DOI: 10.1177/0021886399351003
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007).** Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160888
- Grimen, H. (2009).** Hva er tillit. Oslo: Universitetsforlaget
- Grenness, T. (2012).** Hvordan kan du vite om noe er sant? (2 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Haugland, S. A. (2004).** Samarbeid, allianser og nettverk (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Hennestad Bjørn W., & Revang Øivind (2017).** Endringsledelse og ledelsesendring (3 utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002).** Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007).** Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255
- Jacobsen, Dag Ingvar (2018).** Organisasjonsendringer og endringsledelse (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L.A. (2008).** Choosing strategies for change. *Harvard Business review*, 86(7/8), 130.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007).** Employeecommitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 185-211
- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2009).** Trusting as a “leap of faith”: trust-building practices in client-consultant relationship. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 232-245.
- Oreg, S. (2003).** Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680. DOI: 10.1037/2F0021-9010.88.4.680
- Oreg, S. (2006).** Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101. DOI: 10.1080/13594320500451247

- Piderit, S. K. (2000).** Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794. DOI: 10.5465/amr.2000.3707722
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013).** Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135. DOI: 10.1177/0149206312457417
- Roos, G (2005).** Management consulting: Heading towards a scientific approach. I Bjartveit, S., & G. Roos. (2005). Scandinavian perspectives on management consulting. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Rowley, J. (2012)** "Conducting research interviews", *Management Research Review*, Vol. 35 Issue: 3/4, pp.260-271
- Shaw, D. (2019).** Partners and plagiarisers: Dualities in consultants' influence on organizational change projects. *Journal of Organizational Change Management*, 32 (1), 51-66. DOI: 10.1108/JOCM-01-2018-0011
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005).** Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19(4), 429-459. DOI: 10.1007/s10869-005-4518-2
- Vakola, M. (2014).** What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 35 No. 3, pp. 195-209. DOI: 10.1108/LODJ-05-2012-0064
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000).** Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 5(1), 132. DOI: 10.1037/2F0021-9010.85.1.132
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999).** Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386. DOI: 10.1146/annurev.psych.50.1.361
- Weiner, B. J. (2009).** A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 1-9. DOI: 10.1186/1748-5908-4-67