

983722  
983586

**BCR3100**  
**Bacheloroppgave**

# **Kunsten å forstå mostand i endringsprosesser**



**Markedshøyskolen**

**Vår 2015**

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



# Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av det avsluttende arbeidet på en bachelor i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo.

Hovedmotivasjonen for denne oppgaven var fordypningsemne endringsledelse og innovasjon som vi begge gjennomførte vårsemesteret 2014. Vi fant dette emne interessant, ikke bare fordi det er veldig tidsaktuelt, men også fordi vi selv har blitt berørt av endringer på arbeidsplassen, men også fordi det kreves mye av organisasjonsmedlemmene.

Vi har gjennom oppgaven tatt med oss nyttig erfaring både med tanke på å skrive en akademisk oppgave med en konseptuell generaliserende tilnærming, og med tanke på ledelsesfaget, og da spesielt med hensyn til menneskelige aspekter i en endringsprosess.

Vi er svært fornøyd med samarbeidet oss i mellom, og gir hverandre med det en klapp på skulderen. En større klapp og et hjertelig takk gir vi vår veileder, professor Jon-Arild Johannessen, for hans gode råd angående konseptuell generalisering og tilbakemeldinger underveis.

# Sammendrag

Oppgavens formål er å komme med et bidrag til det teoretiske/litterære feltet endringsledelse.

Problemstillingen tar utgangspunkt i en antakelse om at norske ledere mangler kunnskap om, eller glemmer å ha nok fokus på de menneskelige aspektene innenfor endring. For å svare på dette har vi satt opp tre forskningsspørsmål.

Motstand mot endring er et av de mest kjente samlebegrepene innenfor endringslitteraturen (Giæver, 2006), og viser seg ofte som en årsak til mislykkede endringsprosesser (Kotter og Schlesinger, 2008). Det er viktig at ledelsen tar endringsmotstanden på alvor og prøver å forstå de grunnleggende mekanismer og fenomener som ligger bak. Vi har derfor til hensikt med oppgaven å gi ledere økt innsikt i, og kjennskap til typiske reaksjoner på endring - og da spesielt motstand.

Litteraturgjennomgangen er delt inn i de tre forskningsspørsmålene. I forskningsspørsmål 1 går vi inn på hva motstand er samt motstandens uttrykk. Forskningsspørsmål 2 tar for seg årsaksforklaringer til at motstand oppstår, og til slutt ser på hvordan ledere kan overvinne motstanden.

Oppgaven er ren litteraturgjennomgang basert på andres empiri og teorier.

En slik måte å skrive oppgave på kalles for konseptuell generalisering - som benyttes når man skal forske på et sosialt problem eller fenomen.

Våre funn indikerer at ledelsen må forstå motstand som en naturlig reaksjon på endring, samt møte motstanden med forståelse og tilrettelagte tiltak.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>FIGURTABELL</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 INNLENDING</b> .....	<b>6</b>
1.1 PROBLEMOMRÅDE OG PROBLEMSTILLING .....	7
1.2 AVGRENSNINGER .....	8
<b>2.0 HVA ER MOSTAND OG HVORDAN UTTRYKKER DEN SEG?</b> .....	<b>8</b>
2.1 ENDRINGSPROSESSER OG ENDRINGSLEDELSE .....	8
2.1.1 THE 8 STEPS TO CHANGE .....	9
2.2 HVA ER ENDRINGSMOTSTAND? .....	11
2.3 MOTSTANDENS UTTRYKK .....	12
2.3.1 BENEKTELSESFASEN .....	14
2.3.2 MOTSTANDSFASEN .....	14
2.3.3 NYORIENTERINGSFASEN .....	15
2.3.4 SATSINGSFASEN .....	15
<b>3.0 HVA ER ÅRSAKENE TIL AT MOTSTAND OPPSTÅR?</b> .....	<b>16</b>
3.1 INDIVIDUELLE ÅRSAKSFORHOLD .....	16
3.1.1 FRYKT FOR DET UKJENTE .....	16
3.1.2 TAP AV IDENTITET .....	17
3.1.3 TAP AV PERSONLIGE GODER .....	17
3.1.4 ANSATTE FØLER ORGANISASJONEN TAPER VED INITIERING AV ENDRING .....	18
3.1.5 DOBBELTARBEID .....	18
3.2 SOSIALE ÅRSAKSFORHOLD .....	18
3.2.1 TAP AV SOSIALE RELASJONER .....	18
3.2.2 PSYKOLOGISKE KONTRAKTER .....	19
3.2.3 MAKTPOSISJON .....	19
3.2.4 TILLITT OG MISFORSTÅELSER .....	20
<b>4.0 HVORDAN OVERVINNE MOTSTAND MOT ENDRINGER?</b> .....	<b>20</b>
4.1 OPPLÆRING OG KOMMUNIKASJON .....	20
4.2 INVOLVERING .....	21
4.3 TILRETTELEGGING OG STØTTE .....	22
4.4 FORHANDLING OG KOMPROMISS .....	22
4.5 MANIPULERING OG KOOPTASJON .....	23
4.6 IMPLISITT ELLER EKSP LISITT TVANG .....	24
<b>5.0 KONSEPTUELL GENERALISERING</b> .....	<b>26</b>
<b>6.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>26</b>
6.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING .....	27
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER .....	28
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	28
6.4 VIDERE FORSKNING .....	28
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>30</b>
7.1 INTERNETTKILDER .....	31

# Figurtabell

<b>Figur 1: modell som knytter problemstilling og forskningsspørsmål sammen</b>	<b>8</b>
<b>Figur 2: endringsprosessens faser</b>	<b>9</b>
<b>Figur 3: individers reaksjoner på endring</b>	<b>14</b>
<b>Figur 4: årsaker til motstand</b>	<b>16</b>
<b>Figur 5: 6 change approach</b>	<b>25</b>
<b>Figur 6: revidert modell</b>	<b>28</b>

## 1.0 Innledning

Vi lever i en global verden med rask endring og hvor det hele tiden oppstår nye behov. Sånn sett kan man se på endring som et konstant begrep organisasjoner må forholde seg til.

Når nye rutiner, ny strategi og nye arbeidsmåter skal innføres i en organisasjon fører dette til nye krav og endring av nåværende situasjon. Endringene kan være ulike, men de har til felles at de på en eller annen måte påvirker hverdagsvirkeligheten til menneskene i organisasjonen.

Hverdagsvirkeligheten er organisasjonens kultur og den legger føring for hvordan ting etterleves på arbeidsplassen. Hennestad (2012) mener at endringsprosjekter ofte mislykkes fordi gjennomføringen skjer uten at man i tilstrekkelig grad tar hensyn til den enkelte bedriftskultur. Dyptliggende endringer vil uunngåelig berøre strukturer og kulturen og da må individer, team og grupper forandre måten de utfører arbeid på, endre sine verdier og mentale modeller for at endring skal finne sted. Endringsagentene må forsøke å gå dypt nok inn i kulturen og endre tankesett, verdier og normer som er knyttet til den, og ikke overse denne viktige delen av organisasjonen (Karp, 2015).

Skal en endring finne sted er det altså menneskene i organisasjonen som til syvende og sist må endre seg, men forandring fryder sjelden. Det skaper emosjonelle reaksjoner og aktiverer ofte psykologiske forsvarsmekanismer, som motforestillinger og endringsmotstand.

Hvis man ikke tar hensyn til disse menneskelige aspektene under en endringsprosess kan det sette en stopper for hele endringen (Jacobsen, 2012). Endringsledere må forstå hvordan mennesker reagerer på endring og tilegne seg kunnskap om reaksjonene, slik at de kan møte de med forståelse og passende tilnærming. (Hennestad og Revang, 2006).

Kotter og Schlesinger (2008) har analysert flere suksessfulle og ikke suksessfulle organisasjonsendringer og bedyrer at det er ulike hindringer som gjør at få endringer kan betegnes som er suksessfulle.

Blant annet forklarer de at mange ledere underestimerer hvordan variasjonen av reaksjoner kan være blant ansatte under en endringsprosess, og at motstand mot endring ofte blir sett på årsak til resultatløs endring (Kotter og Schlesinger, 2008)

Med bakgrunn i det som er nevnt ovenfor er temaet for oppgaven vår motstand mot endringer.

## 1.1 Problemområde og problemstilling

Mislykkede endringsprosesser kan få store økonomiske konsekvenser og nettopp derfor tror vi at mange endringsledere har for ensidig fokus på marked og økonomi, og glemmer de menneskelige aspektene i endringsprosesser.

I en artikkel av Knut Petter Rønne i ukesavisen “Ledelse” fra 2010, kan vi lese at Norge er på bunn i Europa når det kommer til vellykkede endringsprosesser. Det vi fant interessant var at de norske ledere mente at engasjering av ansatte i prosessen, og da særlig gjennom kommunikasjon og involvering, var det mest avgjørende for å lykkes med endring. Litteraturen vi har lest støtter opp under dette da involvering og kommunikasjon fremheves som to vesentlige faktorer som kan redusere/hindre motstand (Kotter og Schlesinger, 2008; Maurer, 2010)

Hva kan så være årsaken til at de ligger på bunn i Europa når det gjelder vellykkede endringer? Vi har to mulige antagelser til dette:

1. Er det som kommuniseres relevant for de ansatte, og involveres det kun fordi det er nedskrevet i Arbeidsmiljøloven som krav til arbeidsgiveren?
2. Mangler ledere kunnskap om de menneskelige reaksjonene under endring, er det fravær av forståelse for, og feil håndtering av motstand?

I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i antagelse nr 2. På grunnlag av dette har vi utformet følgende problemstilling:

*“Hvordan kan ledere forstå, og møte motstand i endringsprosesser?”*

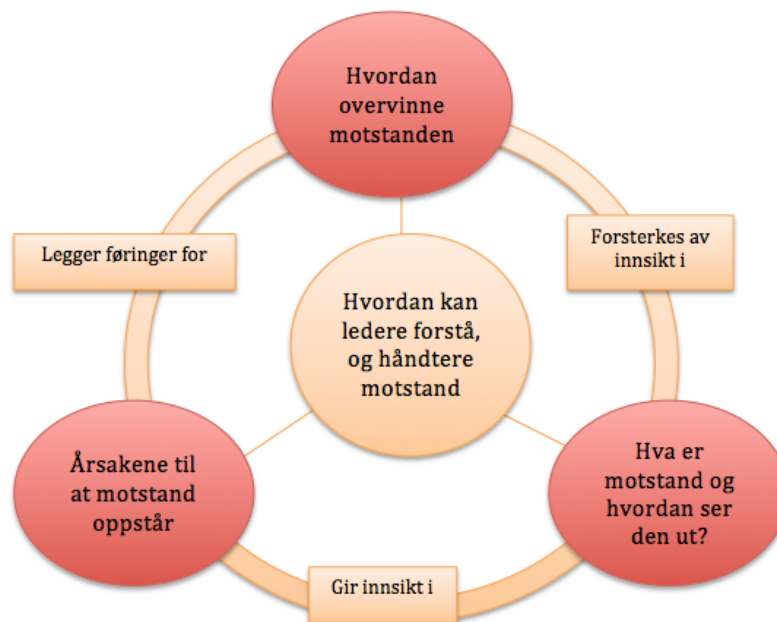
Ut ifra problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål som tilsammen skal gi svar på problemstillingen.

*Hva er motstand og hvordan kommer den til uttrykk?*

*Hva er årsakene til at motstand oppstår?*

*Hvordan kan ledere overvinne motstand best mulig?*

Forskningsspørsmålene skal hjelpe oss med å avgrense oppgaven. Vi har utarbeidet følgende modell til problemstillingen vår:



(Figur 1: modell som knytter problemstilling og forskningsspørsmål)

## 1.2 Avgrensninger

I og med at motstand mot endring er et bredt tema vil det være avgrensninger i oppgaven.

Det finnes svært mange årsaker til at enkelt individer reagerer med motstand mot endring. Vi begrenser oss til å ha fokus på individuelle og sosiale forhold.

Vi har kun forholdt oss til litteratur om endringsprosesser og motstand mot endring.

## 2.0 Hva er motstand og hvordan uttrykker den seg?

### 2.1 Endringsprosesser og endringsledelse

Organisatoriske endringer innebærer reorientering av det bestående. Det handler om å gå fra gammel og etablert virkelighet til en ny tiltenkt hverdagsvirkelighet. Slike endringer krever at kollektive synsmåter, holdninger og andre forhold i dypstrukturen endres. Med andre ord så må ansatte endre sin atferd (Hennestad og Revang, 2006).

Endringsledernes oppgave er å tilrettelegge og lede endringsmottakerne gjennom dette «rommet» mellom nåtid og fremtid. Det er endringsledelsen som skal sørge for at av nye visjoner, mål og verdier osv. endringen finner sted. Implementering av nye visjoner, mål og ideer er skal sørge for at ønsket fremtidig tilstand blir realisert, og slikt krever en ledelse som kan håndtere, styre og lede hele organisasjonen gjennom endringsprosessen. (Hennestad og Revang, 2006).



En enkel og utbredt måte å betrakte endringsprosesser på er å se den illustrert som en før- og etter-situasjonsom slik som denne modellen/figuren?



(Figur 2: endringsprosessens faser)

Tre stadier som grovt kan oppsummeres slik:

- a) Opptining: løse opp nåværende adferd, fokusere på endringene som trengs og skape klima for endring
- b) Sette endring i bevegelse: gjøre endringer, gjennomføre strukturendringer, bruke ny kunnskap og handle annerledes
- c) Konsolidere: stabilisere endringene, institusjonalisere endringene og sikre nye normer (Dawson, 2003:30, Hennestad og Revang, 2003-2004).

### 2.1.1 The 8 Steps to Change

Organisasjonsmedlemmene er selve motoren i en hver organisasjon, dermed er de også kilden til en vellykket endringsprosess. Hvis vi da ser på Kotters 8 Steps to Change med denne erkjennelsen, gir de 8 punktene en implisitt forståelse av hvordan motstand kan håndteres.

#### 1. Skape kriseforståelse

Det å skape kriseforståelse vil si at ledere av endringen må forkynne endringens nødvendighet. De må uttrykke at organisasjonen har behov for endring og hva konsekvensene blir hvis endringen ikke inntar. Organisasjonsmedlemmene trenger rett og slett å bli overbevist om at endring er nødvendig - nå! Dette er viktig for å motvirke motstand, for om flerparten av organisasjonsmedlemmene mener at alt går bra vil endringen bli vanskelig å gjennomføre.

På en annen side vet vi at om tidsperspektivet blir for kort kan det oppstå apati/likegyldighet om noen føler at det ikke nytter og gjøre noe likevel. En utfordring for de som leder endringen er altså og finne det rette tidsperspektivet, noe omfanget av endringen kan bidra med (Jacobsen 2012)

Er det ingen eksistensiell krise, men presentasjon av nye ideer for hva organisasjonen skal være og hvordan den skulle fungere, varsler det om at nåsituasjonens tenkning og handlingsmønstre ikke holder mål. Ved å skissere en mulig ønsket situasjon kan det skapes mental utilfredshet ved dagens situasjon og en kreativ spenning rundt mulig fremtid (Hennestad og Revang, 2012).

## **2. Etablere en allianse med makt for å gjennomføre endringen**

Det må opprettes et team av ansvarlige ledere med tilstrekkelig status, makt og beslutningsmyndighet til stå bak endringsprosessen. Disse lederne bør være fra ulike nivåer og avdelinger for å oppnå maksimal troverdighet, og ikke minst må de stå samlet bak et felles mål. Mange endringer mislykkes nettopp fordi det ikke er mobilisert sterk nok allianse bak endringen, som sammen kan ”overkjøre” en eventuell sterk motstand.

## **3. Ha en klar visjon og mål**

Enhver vellykket endringsprosess er basert på en visjon av fremtiden, og skal appellere til kunder, aksjonærer og ansatte. Det er flere grunner til at visjon er nødvendig for gjennomføring av en endringsprosess. For det første tydeliggjør visjonen bedriftens retning og hva som er målet med endringen. For det andre motiverer det ansatte til å gjøre ting som kanskje ikke er i sine egne kortsiktige interesser, fordi den viser en fremtid det kan være verdt å ofre noe for. Sist men ikke minst, så er visjonen med på å koordinere innsatsen, fordi alle vet hvor de skal.

## **4. Kommunisere visjon**

Når visjonen er formulert, må det kommuniseres til alle involverte og interesserte. Det er viktig at dette gjøres på en god og effektiv måte. Noen vesentlige elementer er å gjøre det så enkelt og tydelig som mulig, bruke metaforer og historier, spre ordet gjennom ulike kanaler og gjenta visjonen så ofte som mulig.

## **5. Fjerne hindringer og gjøre folk i stand til å arbeide på nye måter**

Dette innebærer at en sørger for å legge til rette for at ansatte kan begynne å handle i tråd med visjonen. Det vil si at eventuelle strukturelle trekk som virker hemmende i forhold til visjonen må fjernes og det må delegeres handlefrihet. Det er viktig å ha en god administrert prosess

hvor ansatte får opplæring og støtte for å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

## **6. Skape tidlig suksess – tydeliggjøre fremgang**

Under hele endringsprosessen må man planlegge kortsiktige gevinster eller delmål og synliggjøre resultater slik at ansatte ser fremgang og orker å fortsette. Endringsprosesser tar tid og det er lett å bli motstander av endringen om man aldri ser fremgang.

Som regel må ledere aktivt skape og kommunisere kortsiktig suksess, ikke bare vente på dem til å avsløre seg selv.

## **7. Ikke ta seieren på forskudd**

Selv om man ser fremgang og resultater underveis i endringsprosessen må man ikke ta seieren på forskudd. Dette kan føre til at man faller tilbake på samme gamle spor igjen. Tvert imot, kortsiktig profitt må brukes til og ta neste skritt i den overordnede visjonen.

## **8. Skap forankring av endringen i ny organisasjonskultur**

Det siste trinnet i endringsprosessen er å innarbeide endringene i organisasjonskulturen.

Organisasjonskultur består av normer og verdier som gjenspeiler seg i hvordan organisasjonsmedlemmene oppfører seg, derfor må endringen forankres i kulturen for at den skal bli bestående. Men slikt tar tid, derfor må man være tålmodig samtidig som man jobber bevisst og systematisk med kulturen slik at den støtter ønsket endring

## **2.2 Hva er endringsmotstand?**

De aller fleste mennesker reagerer naturlig med en viss skepsis eller avventende holdning til endringer som direkte påvirker deres hverdag. En planlagt endring vil inneholde en viss fortolkning av fortiden, en oppfattelse av nåtiden og en vurdering av fremtiden. En slik forståelse vil være preget av usikkerhet, og usikkerhet er noe av kjernen til at det oppstår motstand mot endring (Jacobsen, 2007).

Endringsmotstand er, som det kommer av ordet; motstand mot endring , og er en helt naturlig respons på forandring. Motstand mot endring, sitert i Giæver (2006) har blitt definert som:

”Any conduct that serves to maintain status quo in face of pressure to alter the status quo” (Zaltman og Duncan 1977,63)

Jacobsen (2007) beskriver endringsmotstand som en reaksjon individer har på endring, for å hindre endringen i å gjennomføres. Dette er en reaksjon som oppstår når man forsvarer noe som er kjent, godt og riktig.

Det er umulig å gjennomføre en endringsprosess uten noen form for motstand, folk vil alltid ha visse tvil og spørsmål - vil endringen føre til noe godt? Og er endringen ordentlig gjennomtenkt? (Rick Maurer, 2010) Kotter og Schlesinger (2008) understreker dette da de mener motstand ikke er til å unngå fordi de ansatte har begrenset påvirkningskraft på endringen, og dermed heller ikke tilstrekkelig skjønner hva som kan gagne organisasjonen ved å gjennomføre endringen (Kotter og Schlesinger, 2008).

Rick Maurer (2010) deler motstanden inn i 3; beskyttelse, energi og paradoks. Han mener motstanden *beskytter* oss for skade ved at man ikke sier seg enig i hver banale idé som kommer fra ledelsen. Motstanden oppstår fordi enkeltindividet føler sin trygghet truet, en helt normal forsvarsmekanisme.

Og motstand som *energi* kan brukes til å påvirke situasjonen man er i. Med *paradoks* mener Maurer (2010) skille mellom hva vi sier vi vil, og hva vi egentlig vil. Noe vi kommer tilbake til under ”motstandens uttrykk”.

Jacobsen (2012) referer til Chris Argyris og Donald Schön som påstår at alle mennesker har psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen prøver å endre dem. Og at menneskers atferd under endringsprosesser styres av grunnleggende verdier. Verdiene går ut på å se endringen i lys av at noen vil vinne og noen vil tape hvis det skjer en endring, dermed kan endringen fort være trussel for noen (Jacobsen, 2012). Men uten motstand, er det heller ingen progresjon, fordi drivkrefter akselerer ikke uten motkrefter (Hennestad og Revang (2012).

“Motstand er tuftet på de ideer og handlingsmønstre som skaper sammenheng i en organisasjon. motstand er derfor bygd på de samme forhold som gjør en organisasjon effektiv. Derfor må motstand ikke vurderes som noe entydig negativt, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid” (Hennestad og Revang, 2012).

### 2.3 Motstandens uttrykk

For at motstand eller andre reaksjoner ikke skal sette en stopper for endringen må man forstå hvordan mennesker reagerer på endring, tilegne seg kunnskap om reaksjonene, for så å kunne møte de med forståelse passende tilnærming (Hennestad og Revang, 2012).

Mange mennesker kjenner ubehag ved endringer og vil heller arbeide videre som de alltid har gjort. Andre synes det er spennende og liker endringene og de innser raskt fordelene. Ved å forstå de ulike fasene i en endringsprosess kan endringsledere tidlig lære å møte de forskjellige reaksjonene (Scott og Jaffe, 1988).

Cynthia Scott og Dennis Jaffe (1988) mener ledere må ta mer hensyn til den menneskelige progresjonen i en endring og ikke umiddelbart forvente samme ytelse som tidligere. Gjennom omstillingskurven, eller The Change Grid, forklarer de individers reaksjoner på endringer de ikke selv har ønsket, valgt eller planlagt. De beskriver veien fra å se endringen som en trussel til å se den som en mulighet, samt hvordan de berørte reagerer emosjonelt i ulike faser av endringen. Om alle får tid og støtte til å gå gjennom alle fasene i tur og orden, skjer det en modning som gjør at sluttresultatet blir konstruktivt.

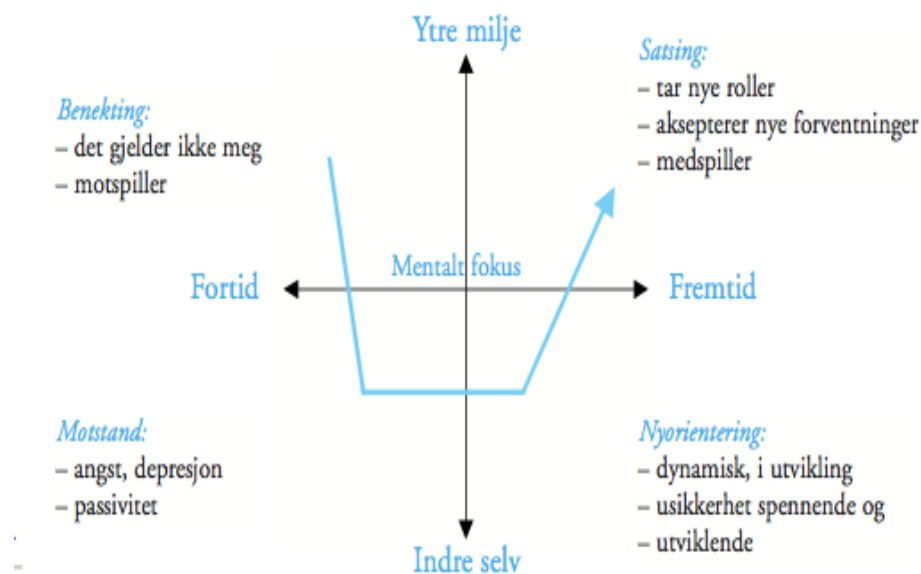
Tiden det tar å komme i gjennom fasene vil variere fra individ til individ og avhenge av endringens art, forskjeller i personlighet, den enkeltes totalsituasjon, samt oppfølging og støtte fra ledelse og kolleger (Scott og Jaffe, 1988).

Weick og Quinn (1999) forklarer at tidligere opplevelser også er med på å skape variasjon, da individer oppfatter situasjoner og hendelser ulikt, basert på tidligere erfaring. Derfor mener de, i motsetning til Scott og Jaffe (1988), at ikke alle nødvendigvis har behov for å gå gjennom alle fire fasene.

I figur 3 ser man hvordan omstillingskurven viser et reaksjonsmønster gjennom fire faser: benektelse, motstand, nyorientering og satsing.

Fase en og to er preget av å kretse rundt fortiden, av det som har vært, mens tredje og fjerde fase kjennetegnes av at blikket vendes framover. Den vertikaleaksen viser om det mentale fokuset er rettet utover på det ytre miljø eller innover på seg selv, sine følelser, tanker og opplevelser (Scott & Jaffe, 1988).

Slik vi forstår Scott og Jaffe (1988) er det kun på venstre siden av kurven motstand er gjeldene som reaksjon. Vi utdyper i det følgende disse to fasene med Jacobsens (2012) teori om at motstand i seg selv går gjennom fire faser: apati/likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand, hvorpå intensiteten i motstanden øker for hver fase (Jacobsen 2012, 130).



Figur : Individens reaksjoner på endring - fritt etter Brochs-Haukedal (2013)

### 2.3.1 Benektelsesfasen

Ved radikale endringer, er den første reaksjonen vanligvis nummenhet. Ingenting skjer.

Organisasjonsmedlemmene nekter å godta at endringer er nødvendig og forteller seg selv at kravene til endring ikke gjelder dem selv. Ansatte snur det blinde øye til signalene de mottar og holder fokus på hvordan ting var istedenfor å utforske hvordan de kan eller trenger å endre. Benektelse er utbredt og skadelig fordi den hindrer endring i å skje (Scott & Jaffe, 1988).

Dette er relativt mild form for motstand, som kjennetegnes av apati og likegyldighet. Folk har verken positive eller negative følelser i forhold til endringen, det er med andre ord fravær av interesse. Fasen kjennetegnes av tilstanden «Bend over here it comes again». De ansatte holder en lav profil, gjør minst mulig, nikker og smiler og venter på at det hele snart er over (Jacobsen 2012, 131). Det er viktig at ledere ikke mistolker reaksjonen og tror at endringen vil bli gjennomført uten problemer (Scott og Jaffe, 1988).

Det mest lønnsomme ledere kan gjøre her er å være tydelig på behovet for endring, gjerne støttet av opplæring, samtaler og belønning av ønskede reaksjoner. Det er viktig å vise at situasjonen er endret, og at det ikke vil bli som før (Brochs-Haukedal, 2013:338).

### 2.3.2 Motstandsfasen

Scott og Jaffe (1988) forklarer at denne fasen oppstår når den forestående endringen fremstår som en sannhet. Individene fokuserer på personlige følger av endringen og motstandstegn som blant annet sinne, tvil, angst, frustrasjon og usikkerhet gir seg til kjenne.

Fra passiv og aktiv motstand, som manifesterer seg gjennom negative holdninger, kritiske ytringer og fredelige boikotter, kan intensiteten i motstanden øke og bli aggressiv. Aggressiv

motstand preges av rykte spredning, historier og løgner som er ment å undergrave behovet for endring. Voldsomme streiker, sabotasje og nekting av iverksetting av endringstiltak er motstand i sin sterkeste form (Jacobsen 2012, 130-131). Ledere vil være vitne til mye negativitet og personalledelsen vil bli overbelastet, men uansett hvor mye en ønsker det bort vil motstand mot endringen være uunngåelig. Stress, sykdom og lav produktivitet har lett for å formere seg og preger hele denne fasen. Det er vanskelig for en organisasjon å være åpen for negative holdninger og uttrykk, men det er akkurat det som bidrar til å redusere motstanden. (Scott & Jaffe, 1998).

Dette er en tid bedriften bør bruke sammenkomster som utflukter, fester og felleslunsjer til la ansatte uttrykke seg og dele negative opplevelser og følelser som de har til endringsprosessen. Å bli hørt, få forståelse og aksept for at man reagerer som man gjør er avgjørende for at den enkelte skal kunne ta steget til neste fase (Scott & Jaffe, 1988).

### **2.3.3 Nyorienteringsfasen**

Denne fasen er et vendepunkt for de ansatte, det er nå de forstår at endringen er uunngåelig og oppmerksomheten er rettet fremover.

Den enkelte gjør sine egne vurderinger og prøver å få oversikt over roller, oppgaver og nye ansvarsområder i organisasjonen. De prøver se for seg hvordan endringen kan påvirke deres hverdag og hvilken rolle de selv kommer til å ha i den nye arbeidshverdagen. Det kan være en ganske kaotisk og stressende fase da alle skal tilegne seg ny forståelse av virkeligheten, men positiv energi og tanker om personlig utvikling tar plassen for savnet av det tapte.

Det er viktig at informasjonen ledelsens gir er så korrekt informasjon som mulig slik at ingen danner seg et ukorrekt bilde av situasjonen. De bør også være innforstått med at produktiviteten ikke vil være 100 prosent i denne fasen (Scott og Jaffe, 1988)

### **2.3.4 Satsingsfasen**

I fjerde og siste fase har endringen blitt en selvfølge. Ansatte har lært nye måter å jobbe sammen på og det vises innsatsvilje og forpliktelse til arbeidet.

Det er likevel en fare for at folk faller tilbake i gammelt mønster, derfor er det viktig at ledelsen minner alle om å fortsette arbeidet med overgangen. (Scott og Jaffe, 1988).

Modellen kan brukes på flere måter. Den kan forutsi ansattes reaksjoner på endring, brukes diagnostisk for å vurdere hvor hver enkelt står i eller til å lage strategi for å hjelpe ansatte til å flytte ned kurven og deretter flytte opp den andre siden.

Noen mennesker takler endringer bedre enn andre. Ifølge Scott og Jaffe (1988) er dette folk som føler større forpliktelse til og kontroll over arbeidet de gjør, ser på endringer som en

mulighet til å tilegne seg nye ferdigheter, har god kontakt med mennesker rundt seg og som føler seg respektert.

Ledere som kjenner disse fasene kan bidra til at de ansatte raskere kommer frem til en funksjonell reaksjonsmåte (Scott og Jaffe, 1988).

### 3.0 Hva er årsakene til at motstand oppstår?

Litteraturen viser til en åpenbar enighet om viktigheten av kunnskap om hvorfor ansatte motsetter seg endringer. Likevel ser det ut til at et fåtall av ledere innehar denne kunnskapen, som kan skape store problemer for endringsutfallet ved at personer undergraver endringen. Jo mer kunnskap ledere har om hvorfor folk motsetter seg endring, jo flere muligheter har de til å unngå det, eller snu motstanden om til støtte (Maurer, 2010).

Ofte er motstand basert på irrasjonelle reaksjoner som følelser, angst og frykt, men reaksjonene kan også være overveid og et utslag av en rasjonell konklusjon (Jacobsen, 1998). Motstandsårsakene som oftest går igjen i litteraturen har vi grovt kategorisert inn i to forhold: Individuelle forhold og Sosiale.

Individuelle forhold	Sosiale forhold
Frykt for det ukjente	Endrede maktforhold
Tap av personlige goder	Tap av sosiale relasjoner
Dobbeltarbeid	Brudd på psykologiske kontrakter
Tap av identitet	Misforståelser/mangel på tillitt

(Figur 4: Årsaker til motstand)

### 3.1 Individuelle årsaksforhold

#### 3.1.1 Frykt for det ukjente

Endring handler i hovedsak om å rive seg løs fra fortiden og komme over til fremtiden.

Fortiden er ofte det man ser på som kjent og godt, mens fremtiden er preget av usikkerhet fordi alt er nytt og ukjent (Jacobsen, 2012,134). Som regel oppstår en slik reaksjon når mennesker er uvitende om hva som kommer til å hende dem (Maurer, 2010; Nadler 1981; Kotter og Schlesinger, 2008; Jacobsen, 2012).



Og en følelse av usikkerhet og frykt er ofte sterkere enn frykten for selve forandringen (Jacobsen, 2012). Dette kan skyldes at man ikke vet om endringen vil føre til tap eller gevinst for den enkelte, og ikke minst organisasjonen.

Opplevelsen av å ikke mestre nye arbeidsoppgaver eller endre atferd slik det er forventet at man skal fører til at ansatte mister kontroll over egen arbeidssituasjon. (Kottet og Schlesinger, 2008). Jacobsen (2012,134) forklarer at den manglende kontrollen kan ende med psykologisk stress hos den enkelte. Stress kan forklares som en psykologisk reaksjon som oppstår når noe truer menneskers psykiske eller fysiske balanse (Bernstein et al, 1994,453 – referert til i Jacobsen 1998). For å opprettholde den normale balansen eller dagens situasjon forsøker menneskene å redusere stressnivået, og dermed blir stresset omgjort til motstand.

### **3.1.2 Tap av identitet**

En annen årsak til motstand er det Jacobsen (2012) kaller frykt for tap av identitet. Jobben har blitt en del av mennesket og man identifiserer seg med stillingen og organisasjonen. Jo lengere man har jobbet på et sted, jo mer speiler man seg i organisasjonens normer og verdier, man føler en sterk tilknytning til den og at arbeidet man utfører er relativt viktig (Scott og Jaffe, 1989). En endring som berører dette kan få enkelte til å føle at det de har drevet med er bortkastet og meningsløst, at de har blitt ført bak lyset eller at de ikke er verdsatt (ibid). Kottet og Schlesinger (2008; Maurer, 2010) understreker dette da de sier at endringen kan føre til at noen av de ansatte utøver motstand fordi de er redde for å miste ansikt, og om de gjennomfører endringen vil dette implisitt være en innrømmelse av at deres tidligere beslutninger var gale.

### **3.1.3 Tap av personlige goder**

Selv om endringen kan være en fordel for organisasjonen å gjennomføre, kan den føre til personlig tap for flere som blir påvirket av den (Yukl, 2013,92). De ansatte motsetter seg da endringen fordi den vil resultere i at de mister noe som er verdifullt for dem (Jacobsen, 2012). Det kan være at stillinger elimineres eller modifiseres og ansatte permitteres eller flyttes til andre avdelinger. I følge Jacobsen kan dette føre til at flere mister personlige goder som for eksempel maktposisjon, mens Yukl (2013,92) mener den ansattes jobbsikkerhet og personlig inntekt står i fare. Vanligvis vil en endring være å anse som urettferdig når den går ut over enkeltindivider, spesielt når personene ikke har innflytelse på endringen (Yukl, 2013).

### 3.1.4 Ansatte føler organisasjonen taper ved initiering av endring

Det er normalt at endringsmottakerne først og fremst tenker på seg selv og sin situasjon når en endring skal initieres (Scott og Jaffe 1988,27)

Men er det virkelig slik at de ansatte kun tenker på seg selv og deres tap ved endringen? Yukl (2013, 91) slår fast at det også finnes personer som er i mot endringen på bakgrunn av en følelse om at endringen ikke er nødvendig for organisasjonen, eller at de ikke har troen på suksessfull implementering av den. At endringen kan være et økonomisk tap for organisasjonen er også en av mange årsaker til motstand (Kaufmann og Kaufmann 2013,280) Som regel - ved store endringer i organisasjonen - vil kostnadene faktisk være høyere enn det man nødvendigvis vil tjene på den (Yukl 2013,91). Dette kan også være mulig forklaring på at motstand forekommer blant de ansatte.

### 3.1.5 Dobbeltarbeid

Som regel vil en endring medføre ekstra dobbeltarbeid for enkeltpersoner.

For i en overgangsperiode vil organisasjonsmedlemmene fortsatt arbeide med sine daglige oppgaver, samtidig som de må tilegne seg nye måter å arbeide på. Dette gir økt arbeidspress og noen kan nekte å utføre flere oppgaver innenfor en normal arbeidssituasjon og arbeidstid (Jacobsen 2012,137).

## 3.2 Sosiale årsaksforhold

### 3.2.1 Tap av sosiale relasjoner

Endringsinitiativ møter ofte motstand når menneskers sosiale relasjoner utfordres (Scott og Jaffe, 1989). Ved endringer hvor avdelinger oppløses og man minster kontakt med tidligere kollegaer man har arbeidet med lenge, vil motstand være en naturlig reaksjon (Jacobsen, 2012). Mange vil oppleve å miste den sosiale tilhørigheten de hadde i gruppen da nye bånd må skapes og man må lære å samarbeide med andre mennesker. Dessuten hevder Jacobsen (2012,138) at *tap av positive sosiale relasjoner* kan føre til at ansatte blir isolert, da de føler de mister mye av det som tidligere gjorde jobben meningsfylt (Jacobsen 2012,138). I følge Johannessen og Olaisen (1995,41) finnes det forholdsvis to relasjonstyper, symmetriske og komplementære. Symmetriske relasjoner er relasjoner preget av mistillit og konkurranse, mens komplementære er preget av tillitt og samhandling. Kan det så tenkes at ikke alle vil se det som et tap å separeres fra tidligere kolleger? Vi forstår det slik at relasjoner preget av mistillit og konkurranse kan være utfordrende, og ikke minst slitsomt å forholde seg til på arbeidsplassen. Samtidig som vi antar at det å bytte ut relasjonene med nye vil være en

lettelse og en mulighet til å skape nye komplementære relasjoner (Johannessen og Olaisen 1995).

### 3.2.2 Psykologiske kontrakter

Et annet aspekt ved sosiale årsaksforhold er det Jacobsen (2012) beskriver som *brudd på psykologiske kontrakter*. En psykologisk kontrakt er de antagelser individer har om det gjensidige forholdet mellom organisasjonen og seg selv (Rousseau 1995, 9).

Gjennom samhandling arbeidsplassen skapes disse personlige avtalene. Ofte er det med dette menes det at personer som har arbeidet på et sted over et lengre tidsperspektiv utvikler ofte personlige avtaler. Utviklingen av kontrakten foregår når mennesker som er avhengige av hverandre samhandler (Jacobsen 2012, 138). Man kan si at kontrakten uformelt beskriver hvordan ting skal foregå på arbeidsplassen, hvordan man skal forholde seg til kolleger og ledere, hvilke beslutninger man kan ta og ikke. Den omhandler også hvordan ansatte oppfatter hva som kreves av dem, og hvilke krav og forventninger de stiller til ledere og kolleger (Jacobsen 2012, 138).

Vi forstår at ved endringer som berører de psykologiske kontraktene er det høyt sannsynlig at ledelsen vil møte motstand. Når endringer påvirker den psykologiske kontrakten kan ansatte føle at kontrollen i hverdagen deres blir borte og det kan anses som tidskrevende å etablere den psykologiske kontrakten på nytt (Rousseau, 1995).

### 3.2.3 Maktposisjon

Organisasjoners fysiske funksjon er tett knyttet til organisasjonens autoritetshierarki (Hatch, 1997 - referert til i Jacobsen 1998) Jo høyere man befinner seg i hierarkiet, jo større makt og innflytelse har den ansatte. Ifølge Jacobsen gir makt den enkelte frihet og mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon.

Noen ganger kan endringen føre til forflyttelse av posisjoner i hierarkiet, eller at et ledd i organisasjonskartet blir eliminert, om så skjer minker grad av innflytelse, status og makt hos de som blir rammet (Yukl 2013,92). Ved slike endringer er en naturlig reaksjon motstand (Jacobsen, 2012). Men makt går ikke bare på det formelle som struktur og hierarki, det kan også være uformell makt som ansiennitet, eller kompetanse man har til å utføre arbeidsoppgaver i den avdeling man befinner seg i (Jacobsen, 2012; Bolman og Deal, 2014). Når en ansatt med høy ansiennitet i en avdeling blir flyttet til en annen, kan det hende at personen ikke lenger er den som har jobbet i organisasjonen lengst - og dermed er følelsen av makt minsket. Et resultat av at maktposisjonen forandres kan også være med på å minske tillitten de ansatte har til ledelsen.

### 3.2.4 Tillitt og misforståelser

Ofte snakkes det om strategier og planer under endringer, men de fleste feiler med oppbyggingen av den fundamentale tillitten som må ligge til grunn for at informasjonen skal bli tatt på alvor og endringen blir suksessfull (ibid).

Mangel på informasjon, og uenigheter eller misforståelser av hvordan informasjonen er lagt frem kan resultere i motstand isteden for oppslutning rundt endringen/endringsforslaget (Yukl 2013,92). Mye av denne motstanden kan ha bakgrunn i at de ansatte ikke har toren på at lederne tar de riktige valg og avgjørelser - som igjen kan skyldes manglene tillitt mellom partene (Kotter og Schlesinger, 2008). Tillitten er avgjørende for den ansattes jobbtillfredshet, og forpliktelse til organisasjonen, dessuten vil en følelse av gjensidig tillitt føre til sterkere relasjon mellom leder og ansatt (Maurer 2010). Maurer (2010) påpeker at et godt forhold mellom partene i en endringsprosess er svært viktig og vil bety mye for endringsutfallet, spesielt da vet tanke på at ansatte som har tillitt til sin leder vil kunne være med å bidra positivt i prosessen.

## 4.0 Hvordan overvinne motstand mot endringer?

I følge Tom Karp (2015) er det flere teoretiske modeller som analyserer mostand, men få som tar for seg hvordan ledere bør gå inn i, stå i og håndtere motstanden. Det er i større grad fokus på å motivere ansatte til endring, enn håndtering av vanskelighetene motstand kan bringe med seg inn i organisasjonen.

«Six Change Approach» er en teoretisk modell Kotter og Schlesinger (2008) har utarbeidet med tanke på håndtering av motstand. Den består av seks forskjellige strategier: opplæring og informasjon, involvering, gi støtte, forhandling og kompromiss, manipulering og kooptasjon, og til slutt bruk av åpen og skult makt. Valg av strategi avgjøres av motstanden (motstandens kraft, hvilken motstand som uttrykkes og for hva.

### 4.1 Opplæring og kommunikasjon

Beer et al (1990, 162) hevder at endringsleder kan ved hjelp av kommunikasjon, påvirke faktorer som er knyttet til mislykkede endringer. Implisitt betyr dette at man kan minske motstanden hos individer ved bruk av kommunikasjon.

I følge Kotter og Schlesinger (2008) er opplæring og kommunikasjon den vanligste måten å overvinne motstand på. Kommunikasjon bidrar til høyere forståelse av og tilknytning til endringen. Og medarbeidere som på forhånd har blitt gjort kjent med ideer og strategier, samt fått nødvendig opplæring, har lettere for å takle endringen (Beckard og Pritchard, 1992).

Opplæring kan bli gitt ved en til en kommunikasjon, gjennom foredrag for større eller mindre grupper, eller skriftlig gjennom rapporter som forklarer endringen og årsakene til den (Kotter og Schlesinger 2008, 134-135). Erlien (2012) mener at den menneskelige kontakten mellom leder og medarbeider ikke må erstattes med skriftlig og elektronisk informasjon. Ikke bare fordi at partene da har mulighet til å kontrollere om de har forstått budskapet som er gitt, men også for å ivareta relasjonen mellom leder og ansatt. Det vil for så vidt være en utfordring for lederen å ta seg tid til hver enkelt i organisasjonen under endringsprosesser, derfor vil involvering av mellomledere være lurt, både for å lette på tidspresset, samt at de kjenner sine medarbeidere best og kan tilpasse budskapet til de (Erlien 2012, 191).

Om motstand oppstår på grunn av mangelfull eller unøyaktig informasjon, vil det være hensiktsmessig la de ansatte gjennomføre et opplærings og kommunikasjonsprogram. På en annen side krever et slikt program mye tid og krefter, samt at ansatte har tillitt til ledelsen så budskapet virker troverdig (Kotter og Schlesinger 2008, 135).

## 4.2 Involvering

Ansatte vil føle en sterkere tilknytning til endringsprosessen om de blir involvert, derfor bør ledelsen utforme endringsstrategier som legger til rette for involvering og deltakelse (Yukl, 2013) Involvering bidrar også til en felles forståelse av endringen (Stensaker et al. 2004), noe som reduserer sjansen for at motstand oppstår (Kotter og Schlesinger 2008, 135).

Involvering er ikke bare en strategi som kan bidra til nedsatt motstand, men ledere er faktisk pålagt å involvere medarbeidere i endringsprosessen etter arbeidsmiljøloven § 4-2 (3).

Sett bort ifra loven mener Engelstad et.al. (2003) at involvering av ansatte uansett burde være ønskelig fordi det kan føre til positive relasjoner i endringsprosessen.

Kotter og Schlesinger (2008) hevder at om de ansatte skal delta helhjertet i endringen må første prioritet være å involvere de i prosessen. Men er det virkelig slik at alle mennesker ønsker å bli involvert? I en forskningsartikkel av Meyer og Stensaker (2007) kommer det frem at mange ledere involverer de ansatte i for stor grad. Ansatte kan ofte oppleve presset til

å involveres i endringen uten at de føler noe behov for det, dessuten er det flere som merker at arbeidet rundt endringen går utover deres dagligdagse arbeid.

På en annen side kan ledelsen dra nytte av råd og innspill fra ansatte som påvirkes av endringen, ved å involvere (Kotter og Schlesinger 2008, 135). Dette kan for eksempel gjøres i arbeidsgrupper hvor hver gruppe utformer ideer og forslag som kan bidra til gode innspill i implementeringen av endringen. En slik involvering vil derimot kreve god tid, i tillegg kan det føre til dårlige løsninger om personene som involveres ikke føler en forpliktelse ovenfor organisasjonen.

### **4.3 Tilrettelegging og støtte**

En annen måte å håndtere potensiell motstand innebærer ledelsens evne til å tilrettelegge for ansatte og opptre støttende. Denne strategien benyttes når personen føler motstand basert på frykt og angst. Dessverre er det henholdsvis mange ledere som overser slik type motstand, og utfallet blir at de heller ikke håndterer den på riktig måte eller ikke i hele tatt (Kotter og Schlesinger 2008, 136).

Denne strategien kan sammenlignes med lederstilen Jacobsen (2012,204) kaller ”lederstil O” som blant annet går ut på å se den enkelte på arbeidsplassen og utlyse? en støttende atferd. Dette kan føre til at de ansatte har en følelse av ivaretagelse og at man er viktig for organisasjonen.

Selve strategien kan innebære å tilby opplæring i nye ferdigheter, så de ansatte skal føle seg trygg i nye omgivelser og arbeidsoppgaver. Jacobsen (2012, 208) understreker viktigheten av opplæring, og mener at lederne må designe en struktur som oppmuntrer til læring.

Et annet tiltak er å gi de ansatte fri/pause fra jobb etter en krevende periode, men med aktiviteter som omhandler endringen og organisasjonen. Eller ta seg tid til å lytte og gi emosjonell støtte til de som føler seg utbrent og har vanskeligheter med å tilpasse seg ny organisasjon (Kotter og Schlesinger, 2008, 135).

Selv om tanken om en støttende lederstil kan være svaret på flere motstandsproblemer er det flere ulemper med en slik strategi. Bakdelen er at organisasjonen må ha mulighet til å legge inn en del penger og tid i arbeidet med den. Hvis ikke, kommer den ikke til å fungere som ønsket (Kotter og Schlesinger, 2008, 136).

### **4.4 Forhandling og kompromiss**

Rognes (2012, 13) definerer forhandling som:

*”når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning”*

Kotter og Schlesingers (2008) ”Forhandling og avtale” går ut på at man kan tilby intensiver til de som allerede er imot endringen eller potensielle motstandere. En intensiv kan være at lederen for eksempel tilbyr økt bonus eller ferie til gode mot at personen hjelper til med å initiere endringen.

En slik strategi egner seg best når noen klart vil tape som et resultat av endringen, som er en vanlig årsak til motstand. For å unngå motstand kan ledelsen forhandle avtaler med de man mest venter at kommer til å motsette seg endringen, gjerne før motstanden har oppstått (Kotter og Schlesinger 2008,136).

Gjennom forhandlingsarbeidet er det viktig at relasjonene mellom partene blir ivaretatt så begge partene holder sin del av avtalen. Ledere må huske at forhandlingsprosessen ikke bare dreier seg om avtaler, men om mellommenneskelige forhold hvor det ofte står mye på spill hos den ansatte (Rognes 2012,25).

Som de andre strategiene er ikke forhandling og kompromiss noe rimeligere å gjennomføre. Forhandlinger om pensjonsordninger eller ”oppsigelsespakker” kan ofte bli nokså dyrt. Og når leder gjør det klart at han er villig til å forhandle, åpner han samtidig opp for mulighet til utpressing av motstandere (Kotter og Schlesinger 2008,136).

#### **4.5 Manipulering og kooptasjon**

I denne sammenheng går manipulering ut på at ledere prøver å påvirke beslutninger hos de ansatte, ofte i det skjulte. Dette kan de gjøre ved å skjule eller styre informasjon, eller strukturere handlinger bevisst så de påvirker potensielle motstandere i riktig retning (Kotter og Schlesinger 2008, 136).

En vanlig form for manipulering er det Kotter og Schlesinger (2008) kaller kooptasjon.

Kooptasjon kan enten ramme enkeltpersoner eller grupper. Ved enkeltpersoner innebærer det å gi den ansatte en ønskelig rolle i utformingen eller gjennomføringen av endringsprosessen, mens ved kooptasjon av grupper handler det om å gi lederen eller den som er mest respektert i gruppen en nøkkelrolle i arbeidet med implementeringen av endringen (Kotter og Schlesinger 2008, 136). Men Kotter og Schlesinger (2008, 136) påpeker at denne strategien ikke er noen form for deltakelse, da man kun ønsker den ansattes råd og ikke anbefaling.

Kooptasjon kan være en relativ billig strategi for å unngå motstand under endringsprosesser, men på den andre siden er det en rekke ulemper ved denne strategien (Kotter og Schlesinger 2008, 137). Ansatte kan reagere svært negativt hvis de oppdager at de har blitt holdt for narr, blir ulikt behandlet eller blir lurt til ikke å motsette seg endringen. Dette kan skape større motstandsbølger enn hva man i utgangspunktet kunne vente seg.

I følge Kotter og Schlesinger (2008,137) er det også andre former for manipulasjon utenom kooptasjon som kan gi en negativ effekt. Folk flest misliker å bli uærlig behandlet. Videre hevder Kotter og Schlesinger (2008,137) at manipulering kan føre til at lederen får et rykte som en ”manipulator” og undergraver han evne til å bruke andre nødvendige tilnærminger som for eksempel involvering og kommunikasjon. I verstefall kan det føre til at lederen ødelegger sin karriere.

Likevel er ikke manipulasjon bare kjent som nedgangsfaktorer, strategien kan også være vellykket – spesielt når andre taktikker har feilet eller ikke er gjennomførbare, som kan skyldes dårlig økonomiske ressurser i organisasjonen (Kotter og Schlesinger 2008,137). Det kan også være at organisasjonen ikke har nok tid til å drive opplæring og involvere ansatte i endringen.

#### **4.6 Implisitt eller eksplisitt tvang**

Er endringen av den grad at den uansett vil bli mottatt negativt blant endringsmottakere og må initieres relativt raskt, mener Kotter og Shlesinger (2008,137) at lederen bør håndtere motstanden ved hjelp av tvang. Jacobsen (2012,202) påpeker viktigheten av å huske på at menneskene ikke nødvendigvis ønsker å følge ordre under en slik strategi, men fordi de er nødt eller føler en viss forpliktelse. Straff og belønning benyttes som et verktøy for å få menneskene til å endre atferd. Trusler som forfremmelsesmuligheter i organisasjonen, overføring til annen avdeling eller i verste fall sparken hvis de ikke opptrer med endringsvillighet vil være en konsekvens av denne strategien (Kotter og Schlesinger, 2008).

En slik lederstil kan kobles opp mot det Jacobsen (2012,196) kaller “Lederstil E”. Her er ikke lederen opptatt av å minske motstanden, men å overvinne den når den kommer. Sentrale virkemidler under denne ledelsesstilen er blant annet instruksjoner, ordre og kommandoer. Ledelsen truer de ansatte ved at han viser til den formelle myndighet han har og hva som vil skje om han benytter den (Jacobsen 2012, 203).

Kotter og Schlesinger (2008) og Jacobsen (2012) er imidlertid enige i at denne strategien er å betrakte som ledernes siste utvei.



En suksessfull endringsprosess innebærer dyktig anvendelse av flere av de overnevnte strategiene, og man må vite når man skal bruke hvilke strategier.

I følge Kotter og Schlesinger (2008,137) må ledere både gjøre realistiske vurderinger av situasjoner i tillegg til at han tar avgjørelser med tanke på følelser for at endringen skal være å betrakte som suksessfull. Uheldigvis er det mange ledere som ikke klarer å kombinere de to. Enten har man lederen en alltid involverer og støtter de ansatte, eller lederen som er en kynisk manipulator.

Fig. 102 gir en oversikt over Six Change Approaches som viser når hvilke strategier egner seg best, i tillegg til fordeler og ulemper med hver av strategiene.

Strategi	Best egnet for	Fordeler	Ulemper
Opplæring og informasjon	Motstand basert på manglende eller unøyaktig informasjon og analyser	Nå man har overbevist motstandere hjelper de ofte til med å implementere endringen	Kan være tidskrevende, hvis mange mennesker er involvert
Involvering	Tilfeller hvor de som initierer endringen ikke har full oversikt over hva som trengs for å gjennomføre endringen og når det er viktig at alle har helhjertet innsats i gjennomføringsfasen	Mennesker som involveres i endringen vil være forpliktet til å implementere endringen, og all relevant informasjon fra de vil bli tatt med in endringsplanen	Kan være tidskrevende hvis de som involveres utformer en uhensiktsmessig endring
Gi støtte	Tilfeller hvor medarbeidere utøver motstand på grunn av tilpassningsproblemene	Denne metoden fungerer best når det gjelder tilpassningsproblemer	Kan være tidskrevende, dyrt, og allikevel feile
Forhandling og kompromiss	Tilfeller hvor noen i prosessen vil tape på en endring og hvor de er i posisjon til å yte betydelig motstand	Lett måte for å unngå motstand	Kan på mange måter være dyrt, hvis flere fristes til å utnytte muligheten
	Tilfeller hvor andre	Dette kan være en	Kan føre til

Manipulering og kooptasjon	teknikker ikke fungerer eller blir for dyre	rask og billig løsning på motstandsproblemer	problemer i fremtiden hvis folk føler seg manipulert
Bruk av åpen eller skjult makt	Tilfeller hvor det er viktig med fortgang, og hvor de som initierer har mye makt	En rask strategi, som kan overvinne all mulig motstand	Kan være risikabelt hvis folk blir forbannet og føler seg overkjørt

(Figur 5: 6 change approach)

## 5.0 Konseptuell generalisering

Her vil vi redegjøre for hvordan vi har gått frem og hvordan vi har innsamlet informasjon.

Vi har tidligere erfaring med kvalitativ forskning, og da vi fikk beskjed om at vi kunne basere oppgaven på konseptuell generalisering – så vi dette som en utfordring.

Og det er nettopp dette vi vil gjøre med vår problemstilling. Andriaenssen og Johannessen (2015) definerer konseptuell generalisering som ”en undersøkelse som benytter andres empiri, og egen konseptualisering for å generalisere og finne et mønster”. For å svare på vår problemstilling har vi forsket på eksisterende litteratur om emnet motstand. Vi avgrenset datainnsamlingen ved først å lese oss opp på det gjeldende temaet, og deretter bestemme oss for hvilken litteratur vi ville ha fokus på.

Ved å lage forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen vi hadde utarbeidet, følte vi at vi klarte å dekke de viktigste aspektene knyttet til motstand mot endring.

Som sagt var motstand et mye utforsket tema og derfor benyttet vi i hovedsak litteratur skrevet av forskere vi kunne se gå igjen i flere forskningsartikler og bøker.

## 6.0 Konklusjon

Konklusjonen er delt inn i fire deler. Konklusjon 1 svarer på problemstillingen, konklusjon 2 tar for seg de teoretiske implikasjonene ved undersøkelsen, konklusjon 3 ser på de praktiske implikasjonene, og konklusjon 4 sier noe om den videre forskningen.

## 6.1 Svar på problemstilling

Gjennom oppgaven har vi drøftet motstandens uttrykk, årsaker til - og håndtering av motstand for å komme frem til svar på problemstillingen:

“Hvordan kan ledere forstå, og håndtere motstand?”

Vi vil starte med å gå inn på det aspektet i problemstillingen som omhandler hvordan ledere kan forstå motstand.

Mennesker er hovedvariabelen i endringer, derfor er det høyst relevant å legge inn et godt stykke arbeid i å analysere menneskelige reaksjonen når man skal gjennomføre endring i organisasjonen. Ledere må forstå at endring i organisasjoner menneskelig endring av atferd, tankemåte og arbeidssituasjon (Hennestad og Revang, 2013).

En av de vanligste årsakene til at endringer ikke gir suksess i organisasjoner er motstand. Som leder må man vente å møte motstand, da dette ikke er å komme foruten. Motstanden er en reaksjon mennesker uttrykker når de forsvarer noe de ikke vil endre på.

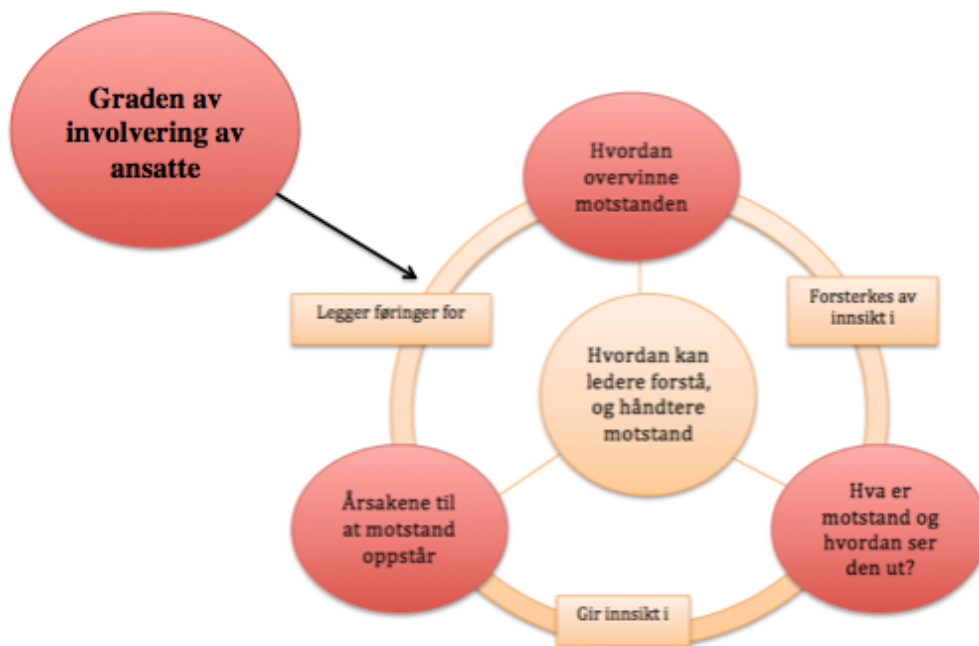
Årsakene til at mennesker motsetter seg endringer er mange, men vi har kommet frem til at de hyppigste er frykt og usikkerhet på hva som vil skje med menneskene i organisasjonen.

Usikkerhet og frykt kommer av blant annet manglende tillitt til ledelsen, mangel på informasjon og lav grad av involvering (Jacobsen, 2012)

Når organisasjoner gjennomgår endringer, MÅ lederne ta sikte for at motstand vil oppstå, det er simpelthen for kostbart og tidkrevende å ikke gjøre det.

Litteraturen fremstår som enstemmig rundt viktigheten av involvering av ansatte, når det er snakk om endringsprosesser. Og den fremhever at involvering kan bidra til økt innsikt i, og sterkere tilknytning til endringen.

Gjennom drøfting av oppgaven fikk vi innsikt i en fjerde variabel som vi mener påvirker problemstillingen (se figur nedenfor); involvering som strategi for å overvinne motstand. Dette er en innfallsvinkel vi antar det er forsket lite på, da litteraturen ellers har båret preg av at involvering er en avgjørende faktor for at motstand ikke skal råde i endringsprosesser.



(figur 6: revidert modell)

Vi tror det er forsket lite på dette aspektet ved involvering/motstand fordi tanken om å involvere de ansatte har fremstått som en sannhet for ledere og at de ikke engang har tenkt tanken på at ikke alle har et involveringsbehov.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

For å få variasjon i litteraturen har vi både dratt inn norske og utenlandske artikler og bøker. Vi har derfor måtte oversette flere tekster, som ganger har opplevd å være utfordrende. En konsekvens av dette er at visse utsagn og uttrykk kan ha blitt feiltolket, eller at forståelsen av ord er bedre på det språket den er skrevet i.

## 6.3 Praktiske implikasjoner

Ingen personer reagerer likt på endringer, og motstandens uttrykk kan være nokså forskjellig fra hverandre, derfor er det viktig at ledelsen jobber med håndtering av motstand individuelt. Vi ser at dette kan være vanskelig å gjennomføre i faktiske organisasjoner enn hva det i litteraturen gis uttrykk for. Ikke bare vil det være tidskrevende, men også medføre større kostnader for organisasjonen.

## 6.4 Videre forskning

Denne bacheloroppgaven er skrevet med en konseptuell generalisert tilnærming. Som nevnt tidligere går denne metoden ut på å sette litteratur opp imot hverandre hvor vi finner likheter

og ulikheter. Da oppgaven er en ren litteraturgjennomgang med drøfting, vet vi ikke om teoriene vil egne seg i praksis. Vi anbefaler derfor å gjennomføre kvalitativ forskning på området, med nytt fokus på involvering, da dette kan ha betydning for hvordan ledere opererer i arbeidet under endringsprosesser.

## 7.0 Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven §4-2 (3)

Beckhard, R. og Pritchard, W. (1992), "Changing the essence- the art of creating and leading fundamental change in organizations", Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California

Beer, M., Eisenstat, R.A. og Spector, B. (1990), "Why change programs don't produce change", Harvard Business Review, Vol. 6, pp. 158-166

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjonsledelse*. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. 5 utg. Gyldendal Akademisk: Oslo

Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave, 4. Opplag Oslo: Cappelen Damm AS

Dawson, P. 2003. "Understanding Organizational Change. The contemporary experience of people at work". London 1.utg. Sage.

Engelstad, Fredrik, Inger Marie Hagen, Aagoth Elise Storvik og Jørgen Svalund. 2003. *Makt og demokrati arbeidslivet*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon Planlegging og Tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Hennestad, Bjørn. W, Øivind Revang og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Jon-Arild og Johan Olaisen. 1995. *Bedriftsutvikling og innovasjon*. En bok om endringsledelse. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Kaufmann, G. & A. Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget 4.utgave.

Kotter, J. & L. Schlesinger (2008) "Choosing Strategies for change." *Harvard Business Review*. 86(7/8), 130-139

Maurer, Rick. 2010. *Beyond the Wall of resistance*. Texas: Revised edition Bard press

Meyer. Christine, M. Og Inger G. Stensaker. 2007. *Managing multiple change processes: challenges and intervention techniques*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Vol.8(1), pp.1-6

Nordhaug, O. Hildebrandt, S. & Brandt, S. (2007). "*Håndbok i endringsledelse*". Forlag1. Oslo.

Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8 utg. Pearson Education, Upper Saddle River.

Scott, C.D. og Jaffe, D.T. 1988. "Survive and thrive in times of change", Training and Development Journal, April, pp. 25-27

Weick, K. E. & R. E. Quinn (1999) "Organizational Change and Development" Annual Review of Psychology. Vol. 50, Nr. 1, S. 361-386.

## 7.1 Internettkilder

Fagforbundet. Tent på Endring. Publisert: 13. mai 2011. Lest 25. 03.15:  
[http://www.fagforbundet.no/ska/Yrkesgrupper/Personalansatte/?article\\_id=63937](http://www.fagforbundet.no/ska/Yrkesgrupper/Personalansatte/?article_id=63937)

Fay Giæver, 2006. *Omstillingsprosjekter på arbeidsplassen: Hva har følelser med saken å gjøre?* Publisert i Tidsskriftet Magma 5/2006:  
<http://www.magma.no/omstillingsprosjekter-paa-arbeidsplassen-hva-har-foelelser-med-saken-aa-gjoere>

Harvard Business Review. Choosing Strategies for Change, by [John P. Kotter](#) and [Leonard A. Schlesinger](#). Lesedato 19 mars 2015:  
<http://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change/ar/4>

Hennestad, Bjørn. W. 2012. Endringsledelse og Sticky culture. Magma. Lesedato: 02.03.2015:  
<http://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>

Jacobsen, Dag Ingvar. 1998. Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. Magma. Lesedato: 30.03.2015.:  
<http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>

Karp, Tom. 2015. Hvordan skjer vellykket endring i arbeidslivet? Psykologisk. Lesedato: 02.03.2015: <http://psykologisk.no/2015/03/hvordan-skjer-vellykket-endring-pa-arbeidsplasser/>

Stensaker, Inger G., Joyce Falkenberg og Kjell Grønhaug. 2004. Iverksetting av endring: Fra mange meninger til koordinert handling. Magma. Lesedato: 24.03.2015:  
<http://www.magma.no/iverksetting-av-endring-fra-mange-meninger-til-koordinert-handling>

