

Kandidatnummer: 6021

Kandidatnummer: 6034

MOP5101

Masteroppgave

Håndtering av mostand mot endring



Master i ledelse ved Høyskolen Kristiania

Våren 2022

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Sammendrag

Endringsledelse har de siste årene skapt mye engasjement. Det kommer som følge av digitalisering og økt endringstakt i organisasjoner. En reaksjon på de hyppige endringene organisasjoner er nødt til å gjennomgå, er motstand. Formålet med forskningsprosjektet er å besvare problemstillingen: *“Hvordan kan ledere håndtere motstand mot endring i endringsprosesser?”*.

For å belyse problemstillinger har vi intervjuet seks ledere i ulike bransjer, innenfor den private arbeidssektoren. Den teoretiske forankringen i studien er basert på modeller og litteratur gjeldende endringsledelse. Motstand mot endring, og håndtering av motstand mot endring blir belyst gjennom det tradisjonelle- og moderne paradigme. I studien har vi benyttet et kvalitativt forskningsdesign med en tematisk analyse. Den tematiske analysen endte i tre hovedkategorier; *destruktiv versus konstruktiv motstand, skap engasjement og motiverte ansatte og betingelser for vellykkede endringsprosesser*. Funnene i oppgaven er drøftet med bakgrunn i anvendt litteratur.

Studien har vist at det skilles mellom destruktiv og konstruktiv motstand og at de bør håndteres ulikt. Den destruktive motstanden kan med fordel elimineres, mens den konstruktive motstanden kan sees på som en ressurs og bør lyttes til. Resultatene i studien viser også at ledere bør skape engasjement og motiverte ansatte i en endringsprosess. Motiverte og engasjerte ansatte kan bidra med å redusere den destruktive motstanden og det kan oppmuntre til konstruktiv motstand. Funn i studien tyder på at det er ulike betingelser som bør ligge til rette for en vellykket endringsprosess. Betingelsene omhandler å skape trygge rammer for ansatte, ha nok tid og utnytte interne ressurser.

Forord

Masteroppgaven er skrevet i forbindelse med studiet *Master i Ledelse* ved Høyskolen Kristiania. Vi ser tilbake på to flotte og lærerike år. Det har til tider vært tøft som følge av Covid-19 og digital undervisning. Med hjelp av gode medstudenter og et godt samhold vil vi se tilbake på studiet som en fin tid med nye bekjenskaper, krevende oppgaver og lange dager på skolebenken.

Vi ønsker å takke vår veileder Bjørn Olsen for god veiledning det siste halvåret. Han har bistått med en enorm innsikt og erfaring innenfor feltet endringsledelse. I tillegg har han vært en god sparringspartner, og vi har satt pris på hans inspirerende veiledning. Videre ønsker vi å takke våre informanter som tok seg tid til prosjektet. Informantenes innsikt, erfaring og perspektiver har vært uvurderlig.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en stor takk til samtlige som har bistått med korrekturlesing og andre innspill. Vi ønsker også å takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele mastergraden.

God lesing!

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	2
1.2 Avgrensning	2
1.3 Oppgavens oppbygning	3
2.0 Litteraturgjennomgang	3
2.1 Organisasjonsendringer	3
2.1.1 Lederes rolle i endringsprosesser	5
2.1.2 Modeller og prosesser innenfor organisasjonsendring	6
2.2 Motstand mot endring	11
2.2.1 Det tradisjonelle paradigme - Motstand som problem	13
2.2.2 Det moderne paradigme - Motstand som ressurs	14
2.2.3 Håndtering av motstand.....	16
2.2.4 Håndtering av motstand i det tradisjonelle paradigme - Motstand som problem.....	16
2.2.5 Håndtering av motstand i det moderne paradigme - Motstand som ressurs.....	16
2.3 Oppsummering av litteraturgjennomgangen	19
3.0 Metode	21
3.0.1 Vår forforståelse	21
3.1 Valg av metode	22
3.2 Fenomenologiske forskningsdesign	23
3.3 Datainnsamling	24
3.3.1 Dybdeintervju	24
3.3.2 Semistrukturert intervju.....	24
3.3.3 Intervjuguide.....	25
3.4 Utvalg	26
3.5 Tematisk analyse	27
3.5.1 Fallgruver ved tematisk analyse	30
3.6 Pålitelighet og validitet i forskning	30
3.7 Forskningsetikk	32
4.0 Funn	33
4.1 Destruktiv versus konstruktiv motstand	34

4.1.1 Kritisk til kritikerne	35
4.1.2 Endre endringen.....	37
4.2 Skap engasjement og motiverte ansatte	39
4.2.1 Kommunisere	40
4.2.2 Involvere.....	42
4.2.3 Intern markedsføring	45
4.2.4 Feire delmål	46
4.3 Betingelser for vellykkede endringsprosesser.....	47
4.3.1 Tid.....	49
4.3.2 Trygghet	50
4.3.3 Utnytt interne ressurser.....	52
5.0 Diskusjon.....	53
5.1 Destruktiv versus konstruktiv motstand.....	53
5.1.1 Kritisk til kritikerne	54
5.1.2 Endre endringen.....	56
5.2 Skape engasjement og motiverte ansatte.....	57
5.2.1 Kommunisere	58
5.2.2 Involvere.....	60
5.2.3 Intern markedsføring	63
5.2.4 Feire delmål	64
5.3 Betingelser for vellykkede endringsprosesser.....	65
5.3.1 Tid.....	65
5.3.2 Trygghet	66
5.3.3 Utnytt interne ressurser.....	67
6.0 Konklusjon	68
6.1 Revidert modell.....	69
6.2 Teoretiske implikasjoner	71
6.3 Praktiske implikasjoner	71
6.4 Studiens begrensninger	72
6.5 Videre forskning.....	73
Referanseliste	74

1.0 Innledning

Endringstakten i samfunnet og for virksomheter er stor og økende. Dette skyldes blant annet en eksponentiell teknologisk utvikling, økende grad av globalisering, nye grupper arbeidstakere mm. Endring skaper nye behov og det medfører også utfordringer.

Utfordringene kan være motstand, motvillighet, ressursknapphet, tid eller teknologien til å gjennomføre endringsprosesser. Virksomheter som ikke holder tritt med endringstaktene kan raskt miste sitt inntektgrunnlag og konkurransefortrinn (Hennestad & Revang, 2017).

Den fjerde industrielle revolusjon er krevende, og utfordrer ledere og organisasjoner til å jobbe og å tenke på nye, mer kreative måter, for å overleve. Det er ikke lenger en selvfølge at det er store og ressursrike selskap som har best forutsetninger for å overleve, det er de som er endringsvillige. Det finnes ingen fasit på hvordan en leder kan lede endring, ei eller hvordan organisasjoner skal håndtere endring, som for øvrig er et omdiskutert tema (Karp, 2019).

Karp hevder at forskere estimerer at ledere flest ikke har mer enn 50 prosent sjanse for å lykkes når de setter i gang endringsprosjekter. Ledere jobber derfor tidels i usikkerhet når de lanserer nye strategier, initiativ, endringsprosjekter, organisasjonsutviklingstiltak og samtidig drifter en hektisk hverdag. Hennestad og Revang (2017) hevder at ledere jobber mot oddsen og at en stor andel endringsforsøk - antagelig flertallet - havarerer eller underleverer i endringsprosesser. Endring og håndtering av endringer er en dominerende lederutfordring.

“If you want to make enemies, try to change something” - Woodrow Wilson

Forsøk på å iverksette organisasjonsendringer støter ofte på menneskelig motstand (Hennestad & Revang, 2017). Fremherskende syn på motstand mot endring forteller en ensidig historie i favør endringsagentene da motstanden blir sett på som en irrasjonell og dysfunksjonell reaksjon (Ford, Ford & D’Amelio, 2008). Niccolò Machiavelli, som levde i bystaten Firenze under renessansen, skrev i sin bok “Fyrsten” fra 1513, at det ikke finnes en vanskeligere og farligere oppgave å påta seg enn å være en leder som har ansvar for å introdusere endringer. *“Han som innoverer og introduserer endringer vil ha fiender fra folket*

som har det har det bra pr. dags dato, og en mild støtte fra de som kanskje vil få det litt bedre” (Machiavelli, 1513).

Selv om motstand mot endring som regel blir fremstilt som noe negativt kan de ha positive effekter og være nødvendig for organisasjonen. En analogi til fysikken lyder følgende: *“om det ikke er motstand og friksjon, så er det faktisk ingen bevegelse!”*.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Høsten 2020 ble vi introdusert til Jarle Bastesens fag “Organisasjoner i endring”. Vi skjønnte tidlig at vår masteroppgave skulle omhandle endringsledelse. Det var nettopp endringsledelse og motstand mot endring som interesserte oss.

Sammen begynte vi å reflektere, undre og analysere hvordan man ideelt bør og kan håndtere motstand. Refleksjonene gav nye spørsmål som; hva er ideelt? Vi ble også klar over at det finnes flere tilnærminger til håndtering av fenomenet motstand, men også på bakgrunn av ulike faktorer. Selskap, ansatte, stor- eller liten bedrift, alder og kjønn på lederen er alle variabler som kan påvirke.

Vi ønsket å se på motstand mot endring som noe annet enn i den tradisjonelle forskningen hvor en holder søkelyset på å redusere eller fjerne all motstand. Vårt forskningsspørsmål var: Hva må til for å lykkes i endringsprosesser? Er det å samle oppslutning, skape bevissthet rundt selve endringen, involvering og/eller kommunikasjon nok? Kan bevissthet rundt håndtering av motstand i endringsprosesser bli brukt til noe positivt? Disse spørsmålene ledet oss til problemstillingen:

“Hvordan kan ledere håndtere motstand mot endring i endringsprosesser?”

1.2 Avgrensning

I oppgaven avgrenses forskningsdesignet til lederes håndtering av motstand mot endring i endringsprosesser. Vi undersøker både fallgruver og suksessfaktorer i endringsprosesser der lederen møter på motstand. Grunnet den brede problemstillingen valgte vi en kvalitativ metode og undersøkelse hvor vi intervjuet et bredt utvalg av informanter i ulike lederposisjoner og med ulik bakgrunn. Målet er å utforske hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring i endringsprosesser.

I litteraturgjennomgangen fokuserer vi på klassiske modeller for endringsledelse, og ledernes håndtering av motstand, avhengig av om de ser motstand som et problem eller en ressurs.

1.3 Oppgavens oppbygning

Innledningsvis skriver vi om bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. I kapittel to presenteres en litteraturgjennomgang relatert til ulike aspekter knyttet til endringsprosesser og motstand mot endring. Videre presenteres oppgavens metodikk. I kapittel fire blir funnene fra intervjuene presentert, og disse vil drøftes i kapittel fem og knyttes opp mot litteraturen som ble brukt i kapittel to.

Avslutningsvis presenterer vi en konklusjon og et svar på problemstillingen, før vi gjennomgår praktiske og teoretiske implikasjoner.

2.0 Litteraturgjennomgang

For å belyse problemstilling vil vi starte med å se nærmere på litteraturen og knytte den til organisasjonsendring samt lederens rolle i endringsprosesser. Deretter vil vi ta for oss ulike modeller innenfor endringsledelse, avdekke årsaker til motstand og ulike tilnærminger knyttet til motstand mot endring.

2.1 Organisasjonsendringer

Som vi også har pekt på tidligere er endringstakten i samfunnet stor. Det skyldes i hovedsak eksponentiell teknologisk utvikling som igjen krever nye måter å jobbe på. I dette nye landskapet blir samhandlingskompetanse stadig viktigere (Gratton, 2011). For å overleve må bedrifter endre og tilpasse seg (Hennestad & Revang, 2017).

Hennestad og Revang beskriver organisasjoner som sosiale verktøy som fyller oppgaver i samfunnet. Jacobsen (2018) definerer organisasjoner som et komplekst system som er konstruert for å løse diversifiserte oppgaver samt å realisere visjoner og mål. For å kunne nå mål, må organisasjoner tilpasse seg omgivelser som er i stadig endring. Med økende endringstakt vil kunnskap om- og søkelys på endringer i organisasjoner og endringsprosesser få økt betydning.

I litteraturen skilles det mellom begrepene organisasjonsendring og organisasjonsutvikling. Organisasjonsendring er forandring *av*, og organisasjonsutvikling er forandring *i* virksomhetens orientering (Hennestad & Revang, 2017). Organisasjonsendringer omhandler å endre grunnleggende sider av det som allerede er. Det kan eksempelvis skje ved at forholdet til kundene endres fra å være produktorientert til å heller skulle skape merverdi, eller at selve logikken endres til å bli deltakende fra og tidligere være hierarkisk (Hennestad & Revang, 2017).

Fokus for oppgaven er organisasjonsendringer og ikke organisasjonsutvikling. Jacobsen (2018) hevder at organisasjonsendringer kan sees på som et slags kaos. Videre påpeker han at et kjennetegn på organisasjonsendringer er at store forhold skal endres på en og samme tid. Omfanget av endringene i omgivelsene, og motstanden som ofte forekommer, skaper sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelig å forutsi og forutse, og enda vanskeligere å styre (Jacobsen, 2018).

Aasen og Amundsen (2017) hevder at behovet for endring kan oppstå på bakgrunn av en rekke årsaker. Det kan være endringer knyttet til utvikling/forbedring av allerede eksisterende oppgaver, endring i prosesser, organisasjonsstruktur eller organisasjonskultur. Jacobsen og Thorsvik (2016) hevder at endringer som presenterer noe nytt innen for eksempel kunnskap, produkter, oppgaver eller strukturer går under kategorien *radikale endringer*. En mildere grad av endring kalles *inkrementell endring*. Det betyr at endringen som er i ferd med å utarte seg bygger videre på eksisterende oppgaver, prosesser eller strukturer. Inkrementelle endringer er altså i større grad være en kontinuerlig prosess hvor en endrer litt underveis (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det er stor grad av konsensus om at endring i bedrifter medfører motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019) Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at dette særlig gjelder endringer som følger av tidligere endringer. Effekten av gjentatte endringer, stress, frustrasjon og uvitenhet svekker oppslutningen om endringen. Dette sier Aasen og Amundsen (2015) seg uenig i, og mener at en vil møte på størst motstand ved *radikale endringer*. *Inkrementelle endringer* kan imidlertid være så små at en ikke merker de. Det er de omfattende og store endringer medarbeidere blir "nervøse" hevder Aasen og Amundsen (2015).

Men, motstand mot forandring trenger ikke alltid å være en dysfunksjon eller patologisk tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Motstand kan også bunne i at den enkelte forsvarer noe

som er kjent, noe man mener er godt og riktig for den enkelte, men også for selskapets/organisasjonens del (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Virksomheters evne til å tilpasse seg er en kritisk faktor (Aasen & Amundsen, 2017). Om en virksomhet ikke følger med og gjør nødvendige justeringer kan en økonomisk nedgang være nært foreliggende samt at kunder vil miste viktige tjenester og produkter. Endringsprosessen, bør videreutvikle organisasjonen i tråd med kravene som stilles fra samfunnet. Aasen og Amundsen (2017) hevder at det er kritisk at ledelsen tilrettelegger for– og hjelper de ansatte med å delta i utviklings- og endringsprosesser. Lederes rolle er avgjørende for å klare å gjennomføre endringer noe vi vil se nærmere på i neste kapittel.

2.1.1 Lederes rolle i endringsprosesser

For å forstå utviklingen av virksomheter er en nødt til å ha et øye for at en trenger stabiliserende rutiner for å kunne dekke kortsiktige behov, samtidig som en må ha tilpasningsevne for å dekke behovet for langsiktig eksistens (Aasen & Amundsen, 2015). Hennestad og Revang (2017) hevder at med bakgrunn i en slik utvikling at all ledelse er endringsledelse. Små endringer skjer konstant, og summerer seg opp over tid, noe som fører til at organisasjoner endrer seg uten at det trenger å være et resultat av endringsprosjekter eller bevisst endringsarbeid.

Ledelse foregår hele tiden “i” endring, likevel er det mange virksomheter som gjennomfører store endringsprosjekter. Martinsen (2016) hevder at en stor del av en leders oppgave er utviklingsarbeid og endringsprosesser. Hensikten med å starte et endringsprosjekt vil, i de fleste tilfeller, være knyttet til å møte utfordringer og muligheter omgivelsesendringer fører med seg (Hennestad & Revang, 2017). Virksomheten blir da nødt til å gå gjennom en endringsprosess.

Sander (2021) definerer endringsprosesser som det en organisasjon må gjennom for å gå fra situasjonen de har nå, til den fremtidige, ønskede situasjonen. Kjøde (2004) hevder at suksesskriteriet ledere setter seg når de gjennomfører et endringsprosjekt, er å oppnå ønsket resultat. Ledere er nødt til å tilrettelegge, initiere, motivere, oppmuntre og støtte læring i organisasjonen for å fremme endring, og for å ha best mulig sjans til å oppnå ønskede resultater. Videre beskriver Sander (2021) noen generelle oppgaver ved endringsledelse; det første er å identifisere behovet for endring videre nevner han visjon og mål, god og tydelig kommunikasjon, klar strategi, involvere, motivere og belønne medarbeidere som viktige

faktorer i tillegg til å tenke kultur og det å være en rollemodell. I endringsprosjekter er det altså viktig at lederen har riktig kompetanse og personlighet for å lede endring (Caldwell, 2003).

Lindgren (2019) påstår at forhold knyttet til ledelsen er hovedårsakene til mistriivsel på en arbeidsplass. Han mener at organisasjoner og ledelsen er nødt til å legge mer vekt på ansattes interesser og mindre på organisasjonen. Edmonson (2018) definerer psykologisk trygghet som et arbeidsklima hvor medarbeidere enkelt kan uttrykke meninger og være seg selv. Elvenes (2019) hevder at kjennetegn på psykologisk trygghet er at en er komfortabel med å dele bekymringer, uten å være redd for å bli beskyldt eller ignorert på arbeidsplassen. Funn av Edmonson (2018) indikerer at individer som ikke føler psykologisk trygghet på arbeidsplassen har større sannsynlighet til å rapportere feil. Dersom ledere ikke tilrettelegger for psykologisk trygghet vil ansatte holde meninger for seg selv og organisasjonen har dermed mindre mulighet til å unngå feil (Elvenes, 2019).

Sander (2021) mener at en vanlig leder reaksjon på motstand er å overkjøre og/eller slå hardt ned. Endringer fører til motstand og konflikter, der en som leder er nødt til å stå rakrygget i konfliktene (Kjøde, 2004). Endringer skaper i mange tilfeller usikkerhet, uro og psykisk stress for den det går utover, en kritisk lederkompetanse er blant annet å kommunisere tydelig gjennom riktig kommunikasjonskanaler i disse prosessene. En annen viktig og kritisk kompetanse er å ha forståelse og aksept for at omveltningene kan være vanskelig for noen (Kjøde, 2004).

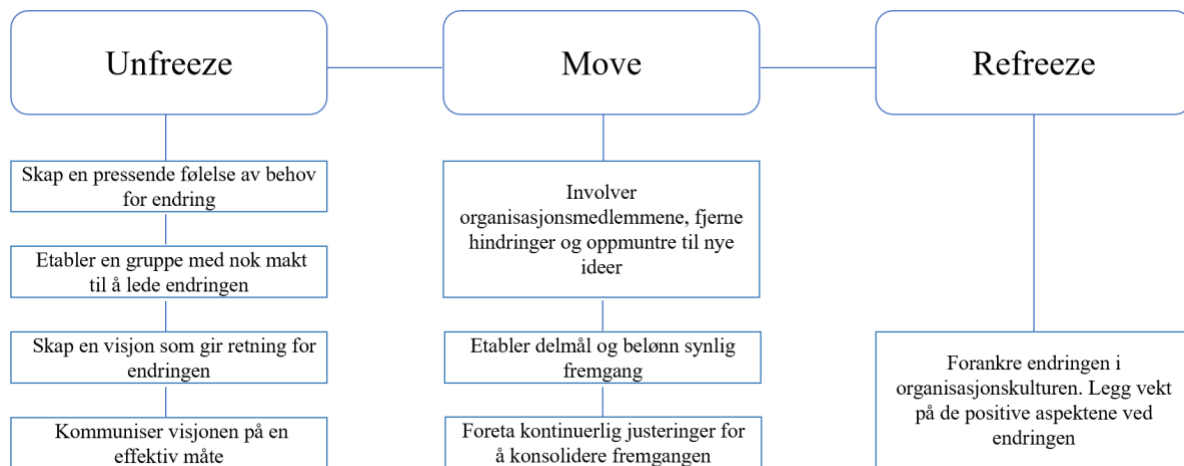
For å forstå hvordan en best mulig kan lede endring vil vi videre se på modeller og prosesser innenfor organisasjonsendring som har vært med på å revolusjonere feltet.

2.1.2 Modeller og prosesser innenfor organisasjonsendring

Lewin (1948) presenterer en teori hvor han deler den overlappende endringsperioden i tre faser: *unfreeze*, *move* og *refreeze*. Tanken bunner i at man forbereder de ansatte på endringer (*unfreeze*) - endrer (*move*) - integrerer og normaliserer de nye endringene inn i organisasjonens struktur og kultur (*refreeze*) (Lewin, 1948).

Kotter (1996) bygde videre på Lewin (1948) sin teori ved å presentere åtte steg en organisasjon må gjennom for å iverksette og deretter lykkes i endringsprosesser. Ideen bak Kotter (1996) sine åtte steg er å få frem betydningen av å involvere medarbeidere i

endringsprosesser, viktigheten av forståelse i situasjonen og hvorfor en endring i utgangspunktet er nødvendig (Kotter, 1996). Videre formidler Kotter (1996) at det mest sannsynlig vil oppstå kaos, usikkerhet og overraskelser også i vellykkede endringsprosesser. Kotter (1996) modell er til hjelp både for ledere og organisasjoner slik at man kan redusere og/eller unngå fallgruver i endringsprosesser.



Figur 1: Kotter (1996) åtte trinns fase-teori for organisatorisk endring med utgangspunkt i Lewin (1948).

Slik det fremstår i *Figur 1* ovenfor tilsvarer Kotter (1996) fire første trinn opptiningsfasen (*refreeze*) i Lewin (1948) sin modell. Videre er de neste tre trinnene en ny praksis ved at planlagt endring iverksettes og gjennomføres. Det åttende trinnet i Kotter (1996) sin modell har som formål å institusjonalisere endring i organisasjonen. Dersom man lykkes i dette steget kan det bidra til å redusere motstand i fremtidige endringsprosesser. Hennestad og Revang (2017) hevder at motstanden som oppstår i det åttende trinnet ofte skyldes at ansatte ønsker seg tilbake til den «gamle hverdagen».

Kotter (1996) hevder at mange ledere og organisasjoner hopper over *unfreeze-fasen* (1-4) og hopper rett på *move-fasen* (5). Dette fører gjerne til motstand mot endring blant ansatte, som heller ikke vil forstå endringen som hensiktsmessig. I nesten alle prosesser er ansatte nødt til å forberedes og involveres i de fire første trinnene før selve endringen settes i gang, slik at ikke introduksjonen til endringen blir forhastet (Kotter, 1996).

En kritikk til Kotter (1996) sin åtte trinns modell er at den er for harmoni-basert og ikke tar noe spesielt hensyn til at motstand kan dukke opp tidlig i fasene (Stouten et al., 2018). Fase tre og fire er enkle å se for seg på papiret, men kan være utfordrende i praksis da det allerede her kan oppstå motstand. Stouten et al. (2018) går gjennom de viktigste punktene fra tidligere

endringsmodeller, blant annet Kotter (1996) åtte trinns fase-teori, og presenterer deretter sine egne ti steg for suksessfull organisasjonsendring.

2.1.2.1 10 steg for suksessfull organisasjonsendring

Stouten et al. (2018) presenter både nøkkelprikkene i praksisorienterte endringsmodeller og funn fra vitenskapelig forskning på organisatoriske endringsprosesser. Forskningen og modellen deres hviler på flere: Lewin (1948) sin tre-fase-modell, Beers (1980) seks-steps endringsledelsesmodell, Cooperrider og Strivasta (1987) anerkjennende organisasjonsutvikling, Judsons (1991) fem steg for strategisk ledelse, Kanter, Stein og Jicks (1992) ti bud for endringsagenter, Kotters (1996) åtte-steps-modell og Hiatts (2006) ADKAR-modell.

Videre har de utviklet en integrerende oppsummering av tilgjengelig bevis for både hva som er kjent og omstridt, og det som er uprøvd eller ubrukt i endringsledelse. Funnene er publisert i en artikkel som identifiserer ti evidensbaserte trinn i å håndtere planlagt organisatorisk endring sammen med implikasjoner for forskning og praksis (Stouten et al., 2018).

1. Vurder muligheten eller problemet som motiverer endringen

Viktigheten av en bevisst og godt utført diagnose for planlagte endringer understrekes av forskning på beslutningstaking, problemløsning og endringsledelse. Å vurdere muligheten eller eventuelt problemet som motiverer endringen er viktig fra det rasjonelle perspektivet på god beslutningstaking. Vurderingen er spesielt viktig for å forstå det underliggende behovet for endringen i stedet for å implementere en løsning på et dårlig identifisert problem. Judson (1991) anbefaler videre at ledere plasserer seg i posisjonen til ansatte og balanserer tap og gevinster, samt viktigheten for hver enkelt, for å forutsi implikasjoner for ansatte og mulig motstand.

2. Velg og støtt en veiledende endringskoalisjon

En nøkkelfaktor for en god prosess er å samle en koalisjon av organisasjonsmedlemmer som kan støtte andre medlemmer og overvåke selve endringsprosessen. Koalisjonen kan bidra til å fremme en felles forståelse for problemet eller muligheten organisasjonen står overfor (Kotter, 2005). Koalisjonen rådes til å opprettholde støttende relasjoner seg imellom samt løpende kontakt med toppledelsen. Videre er arbeidsoppgavene til koalisjonen å kommunisere og fremme en følelse av at endringen er sårt trengt. Kommunisere årsaken til

endringen til ansatte slik at den blir forstått er også en viktig arbeidsoppgave til medlemmene i koalisjonen.

3. Formuler en klar overbevisende visjon om endringen

Forskning understreker viktigheten av å formulere og å dele attraktive mål når en forfølger endring og disse kan ta form fra en overbevisende visjon. Som med mål, forventes det at visjonen vil være effektiv dersom individer aksepter- og er forpliktet til å realisere den. Å identifisere passende innhold og vekt for en overbevisende visjon kan gjøres ved å gjennomføre en metaanalyse på gruppe- og individnivå. Beer et al. (1990) rådgiver også å involvere en stor gruppe ansatte for å utvide visjonen og øke endringsforpliktelsen.

4. Kommunisere visjonen

Hvordan visjonen blir kommunisert, via ulike kommunikasjonskanaler, er viktig i forhold til bevissthet og støtte (Hiatt, 2006). Det å ha en klar flerkanalstrategi vil være en overbevisende faktor for at medlemmer skal oppfatte endringen som gunstig. Forskning tilsier at dersom ansatte har en forståelse av endringen og anser grunnen som meningsfull, vil de ha en mer positiv holdning til endringen.

5. Mobilisere energi for endringen

Den kanskje største forskjellen på tvers av modellene er tempo på når mobilisering anbefales. Å mobilisere energi for endring reflekterer den essensielle rollen til motivasjon på de tre nivåene; individ, gruppe og organisasjon. Judson (1991) argumenterer med at endringen bør gå sakte i begynnelsen slik at den virker mindre truende og tillater de ansatte å bli vant til endringsprosessen. Ledelseeffektivitet i håndtering av endring har en positiv relasjon til implementeringssuksess og en negativ korrelasjon til mottakers stress og skepsis til endringen. Altså kan en viktig del av den faktiske endringsplanleggingen være å forberede ledere på endringen, styrke deres ferdigheter til å implementere endringen og styrke graden av tillit de har hos endringsmottakerne.

6. Gi andre makt til å handle

Ansatte bør myndiggjøres og få fullmakt til å handle og jobbe med visjonen på en forenelig måte. Myndiggjøring kan inntreffe i form av coaching og ved å støtte de ansatte (Hiatt, 2006). Av den grunn vil ansatte utvikle sine egne ideer og arbeidsmetoder som bygger på deres egen

forståelse av selve endringen. Myndiggjøring av oppgaver kan også fjerne hindringer for ansatte, samt skape opplevelse av mestring og deltakelse i endringen.

7. Utvikle og promotere endringsrelatert kunnskap og evne

Utvikling av kunnskap og evner knyttet til endringen understreker viktigheten av læring for å lykkes med endringen og er knyttet til både forståelse av visjonen og motivasjonen til endring. Forskning på læring knyttet til organisasjonsendring tyder på at usikkerheten knyttet til endring kan hemme både læring og motivasjonen til å akseptere endring.

Et sett med studier av Edmondson et al. (2001) fremhever viktigheten av å gi støtte til teamlæring som en nøkkelmekanisme for å fremme endring, inkludert implementering av ny teknologi og ny praksis.

8. Identifiser kortsiktige gevinster og bruk som forsterkning til videre fremgang

Flere forskere peker på viktigheten av å avdekke, og å legge frem, fremgangen i et prosjekt. Kotter (1996) mener at det er viktig å sette kortsiktige mål, fordi oppnåelse av disse målene igjen vil skape en følelse av prestasjon og fremgang mot et mer langsiktig mål. Bevis på fremgangen skal kommuniseres tydelig og bør være synlig for så mange som mulig. Dette vil styrke motivasjonen, produktivitet og troen på at endringsprosessen er til det bedre, noe som igjen vil styrke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess.

9. Overvåk og styrk endringsprosessen over tid

Om en feiler i å gi tilstrekkelige og hensiktsmessige ressurser i en endringsprosess vil implementeringen bli undergravet. I tillegg er kontinuerlig overvåking og styrking av endringen avgjørende for å støtte endringsprosessen. Vel-timet tilpasning til endringene som er implementert kan forbedre deres effektivitet ved å redusere stress og øke endringsmottakerens følelse av kontroll. Fraværet av tilbakemelding gjør forbedringer (via informerte justeringer) vanskelig. Samtidig bemerker Nadler (1976) at effekten fra tilbakemeldinger avhenger av strategiene som brukes for å svare på den (f.eks. hvordan ledere handler og reagerer utfra tilbakemeldingene).

10. Institusjonalisere endring i bedriftskultur, praksis og ledelsessuksessjon

Siste steget i Stouten et al. (2018) er å forankre endringen i kulturen i virksomheten. For å bygge endring i organisasjon må man holde fast på det man trodde på, det skal rett og slett bli

en del av kulturen. Ifølge Kotter (2005) er det to aspekter som er viktig i dette trinnet: 1) Gjøre det klart for ansatte at prestasjonene har økt på grunn av endringen og vis gjerne resultater. 2) Toppledelsen og mellomledere er nødt til å handle i tråd med endringsvisjonen. Hvis fremtidig ledelse ikke omfavner atferden eller fokuserer på det som har blitt implementert kan muligens endringen være bortkastet. Dette understreker også viktigheten av å involvere samtlige ledere.

De ti trinnene som blir presentert av Stouten et al. (2018) gir en guiding i hva ledere bør gjøre, og unngå, i endringsprosesser. Stouten et al. (2018) sier at deres erfaring er at ledere ikke tar i bruk tilgjengelig vitenskapelig bevis for beslutningstaking eller å endre organisasjonspraksisen. Dette til tross for klare bevis på nytten de vil ha (Stouten et al., 2018).

For å få til organisasjonsendringer, uansett valg av modell, er en nødt til å være bevisst at motstand kan forekomme uavhengig av endringen. I tillegg må en leder være klar over hva en selv kan gjøre for å håndtere denne motstanden. I neste kapittel vil vi konsentrere oss og dykke dypere i nettopp dette; hva gjør man når man møter motstand mot endring. Vi vil også avdekke ulike årsaker til at motstand oppstår og hvordan en best kan håndtere motstanden.

2.2 Motstand mot endring

Mennesker er født med motstand som en vanlig reaksjonsform. I praksis betyr det at vi evner å yte motstand når vi er uenig. Motstand som fenomen eksisterer både i grupper og individuelt, og vi finner det både i store og små selskaper og/eller organisasjoner (Øksnes & Samuelsen, 2018). Det handler om et grunnleggende behov vi har for å beskytte oss selv, vår identitet eller tilhørighet. I arbeidslivet manifesteres dette ved at man reagerer når man opplever trusler for sin posisjon, manglende tillit, tap av arbeidsoppgaver og makt. Martinsen (2016) peker på at motstand naturlig nok vil bli uttrykt på ulike måter og tilnærminger.

Som nevnt tidligere er motstand mot endring en hovedårsak til at endringsprosesser ikke lykkes (Amarantou et al., 2017). En vanlig påstand er at det ligger i menneskers natur å ikke være spesielt endringsvillig og at endringsvillighet har derfor blitt et honnørord (Hennestad & Revang, 2017).

Ford et al. (2008) antyder imidlertid at endringsagenter bidrar til at motstand mot endring gjennom deres interaksjoner og handlinger og at motstand heller kan sees på som en ressurs for endring.

For å forstå hvordan en kan bruke motstand til noe positivt må en forstå hvorfor motstand oppstår. Kotter og Schlesinger (2008) presenterte en modell som peker på fire *mulige* årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring. De fire årsakene er vist i *Tabell 1*, nedenfor.

Fire årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring	
1) Snevre personlige interesser	Mennesker ser på sin egeninteresse som mer viktig enn interessen for organisasjonen som helhet
2) Misforståelser og mangel på tillit	Dersom ansatte tror endringen vil være mer kostbar enn hva fordelene vil gi. Dette vil oppstå ofte når det er mangel på tillit mellom leder og medarbeider.
3) Forskjellige vurderinger	Når man har forskjellige oppfattelser på hvilken retning organisasjonen bør gå. For eksempel hvis ansatte oppfatter at noe som fungerer bra i organisasjonen må endres.
4) Lav toleranse for endring	Når mennesker har vanskeligheter for å tilpasse seg endring. For eksempel hvis ansatte tviler på at de kan tilegne seg ny kompetanse som endringen krever.

Tabell 1: Fire årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring (Kotter & Schlesinger, 2008)

Kotter og Schlesinger (2008) var blant de første som presenterte *kontekstuelle* faktorer som forklaring til hvorfor det oppstår motstand mot endring. Kontekstuelle faktorer kan for eksempel være deltakere, i form av kollegaer, ledere eller pårørende. Det kan også være aktiviteter, for eksempel hvordan ulike prosedyrer følges, møter med kollegaer eller rutiner for tilbakemeldinger og utvikling. Vi har også omgivelser, som møterom, tid og mulighet til oppdatering og faglige diskusjoner.

I boken “Endringskynisme” hevder Amundsen og Kongsvik (2006) at en leder som vil komme til bunns i motstand har større sannsynlighet for å lykkes enn de som velger strategien «stå i det og ri av bølgen». At ledere vet best og til enhver tid, og dermed også vet hvordan organisasjoner bør utvikles til det bedre, er problematisk, hevder Amundsen (2006). Amundsen (2006) påpeker at kunnskapsnivået til ansattgruppen har økt de siste årene, i flere tilfeller vet ansatte til og med bedre enn selve lederen. En av grunnene til dette er

fremveksten av kunnskapsøkonomien. Rollen til de ansatte har endret seg og dette må ledere forstå og ta i betraktning i hvordan de involverer i fremtiden.

Ifølge flere undersøkelser viser det seg at norske ledere håndterer konflikter dårlig (Karp, 2018). Ledere er nødt til, i den grad det er mulig, å forsøke å skape en kultur og et miljø som er preget av støtte, tillit og åpenhet. Burke (2011) hevder at ledere i de fleste tilfeller er for opptatt av raskest mulig implementering av endring, men medarbeidere på sin side ønsker kun å se en mening med selve endringen. Dent og Goldberg (1999) avslutter med å konkludere at motstand er et resultat av dårlig ledelse under implementeringen.

Bareil (2013) mener det eksisterer to paradigmer på motstand mot endring; det tradisjonelle paradigme, hvor motstand blir sett på som er problem. Det andre kaller de det moderne paradigme der motstand blir sett på som en ressurs. Mens det tradisjonelle synet på motstand mot endring dateres tilbake til 1940-tallet, begynte forskere sent på 90-tallet å videreutvikle det moderne synet. Begge paradigmene har de siste tiårene eksistert parallelt i arbeidslivet (Schweiger, Stouten & Bleijenbergh, 2018).

2.2.1 Det tradisjonelle paradigme - Motstand som problem

I det tradisjonelle paradigme blir motstand sett på som en hindring mot endring som derfor er nødt til å bli eliminert (Bareil, 2013). Motstand er vanligvis assosiert med en handling eller en oppførsel; “å motstå eller å kjempe imot”. Videre blir det som regel tolket som en barriere for endring. For mange forskere er motstand mot endring en respons de analyserer som en handlingsatferd som avvising og avslag (Bareil, 2013). Spesialiserte ordbøker tilbyr lignende definisjoner. *The Longman Dictionary of Contemporary English for Advanced Learners* (2009) definerer motstand mot endring som å nekte og akseptere nye idéer eller endringer.

Endringer vil ofte utløse en usikkerhet hos oss rett og slett fordi vi da lurere på “hva vil skje med meg?”. Martinsen (2017) mener at det kan oppstå en følelse av at en ikke har nok tid, kompetanse eller økonomiske midler, samt at kravene til endring oppleves som unødvendige. Det kan også hende at en frykter å bli avslørt ift. eget kompetansenivå ved at en vil bli tvunget til å forsvare posisjonen sin. Hennestad og Revang (2017) er enig i påstanden til Martinsen (2017) og hevder at motstand skapes når individer har sin verdi-preferanse, kompetanse og maktbase knyttet til det bestående og at de derfor engster seg for det ukjente.

Usikkerheten som oppstår kan derfor lede til motstand, reaksjoner på motstand er ofte sinne og frustrasjon (Hennestad & Revang, 2017).

Det dominerende perspektivet på motstand er ensidig, til fordel for de som fremmer endringen (Ford et al., 2008). Studier innenfor det tradisjonelle paradigme ser ut til å ta perspektivet til de som søker å få til endringen, der det antas at endringsagenter gjør de riktige tingene mens endringsmottakerne hever urimelige hindringer eller barrierer med intensjon om å "stoppe" eller "ødelegge" endringen. Mottakerne antas å motstå endring på grunn av sine personlige egenskaper, eller på grunn av årsaker som mangel på motivasjon, usikkerhet og den økte angsten endringen medfører (Vos & Rupert, 2018). Følgelig blir personene som fremmer endringen fremstilt som ufortjente ofre for en irrasjonell og dysfunksjonell respons fra endringsmottakerne (Ford, Ford & D'Amelio, 2008).

2.2.2 Det moderne paradigme - Motstand som ressurs

I det moderne paradigme blir motstand tolket annerledes. Den blir først og fremst forstått som en ressurs, en tilbakemelding på ubehag, en bekymring eller et ambivalent svar på en foreslått endring (Bareil, 2013). Hammernes (2020) mener at motstand kan være en kilde til kunnskap og innimellom være nyttig i endringsprosesser. Endringsmottakeres reaksjoner på endring er ikke nødvendigvis dysfunksjonelle hindringer eller belastninger for vellykket endring (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Tvert imot kan mottakerreaksjonen ha en verdi for engasjementet, retningen og styrken i endringen - og tjene som en ressurs for implementeringen og en vellykket gjennomføring. Motstand er én form for engasjement, de andre er aksept og ambivalens (Piderit, 2000). Motstand kan i flere tilfeller være en bedre form for engasjement enn aksept da litt motstand referer til "omtenksomt" (Ford, Ford & D'Amelio, 2008).

Sterke og flinke ledere evner å lytte og lære også til de som ytrer motstand (Ford & Ford, 2009). Når ledere oppfatter motstanden som en trussel kan de bli defensive i oppførselen og kommunikasjonen leder-kollega seg imellom vil sannsynligvis svekkes (Ford & Ford, 2009). Ford & Fort hevder i sin forskning at ledere ofte er for opptatt av å ikke ta feil eller på noen som helst måte oppfattes som en dårlig leder, og at dette kan forstyrre deres mål og visjon for teamet/organisasjonen/selskapet (Ford & Ford, 2009). I presset og stresset som leder kan man lett misforstå, eller ikke forstå, bakgrunnen til motstanden. Videre kan ledere ofre velvilje, sette verdifulle relasjoner i fare - og til slutt, sløse bort muligheten til å engasjere kritikerne for en bedre plan eller til å høste nye ideer (Ford & Ford, 2009).

Motstand er en viktig ressurs for endringsledere, mener Ford og Ford (2009), som også tydelig kommuniserer en forståelse for at motstand kan være et stort irritasjonsmoment for ledere. En leder bør snu situasjonen og tenke at motstand er en viktig kilde for medarbeidernes synspunkt og kompetanse. Ved å avvise tilbakemeldinger og motstand i en endringsprosess kan man potensielt gå glipp av viktig input og informasjon når du implementerer endringen (Ford & Ford, 2009). Ford og Ford (2009) mener at også ansatte som har en historie som “vanskelige” til og med at gi deg verdifull informasjon dersom du håndterer kommunikasjonen deres med respekt.

Mathews og Linski (2016) skriver om motstand mot endring knyttet opp mot *The Good Lives Model* (GLM). GLM er et humanistisk rammeverk som, når det brukes på organisasjonsendringer, kan forklare ansattes motstands-atferd som ytre manifestasjoner av en forstyrrelse i jakten på deres primære menneskelige goder.

De primære menneskelige goder, eller *Primary Human Goods* (PHG), er de iboende behovene eller livsmålene som søkes av alle mennesker i jakten på deres generelle fysiske, psykologiske og sosiale velvære (Ward, 2002). Det er jakten på og oppnåelsen av disse PHG som, når de blir forstyrret av organisatoriske endringer, fører til observerbar motstand.

Øksnes og Samuelsen (2017) påstår at motstand i stor grad handler om ubalanse i relasjoner, gjerne knyttet til makt. Det bunner ofte i opplevelser som føles urettferdig i hverdagen, dette kan også ses på et overordnet struktur- og samfunnsnivå. I mange tilfeller der individer yter motstand på arbeidsplassen kan de føle på meningsløshet eller se på situasjonen som unødvendig (Øksnes & Samuelsen, 2017). Videre formidler Øksnes og Samuelsen (2017) at i mange tilfeller kan også motstand handle om at en ikke finner mening i arbeidet sitt, eller at nå-situasjonen og ønsket situasjon er vanskelig å forstå og/eller ikke- håndterbar. Kanskje dette er på bakgrunn av at en leder handler utfra det tradisjonelle paradigme? At en ikke er villig til å lytte til sine medarbeidere, mener at motstand er negativt og farlig og derved overser mulige viktige innspill.

Nedenfor vil vi utdype hvordan leders håndtering av motstand endres dersom lederen handler ut ifra det tradisjonelle- eller lener seg på det moderne paradigme.

2.2.3 Håndtering av motstand

Håndtering er et begrep som kan oppfattes som uklart og som er eier av mange definisjoner. Det norske akademis ordbok (NAOB, 2022) definerer håndtering i overført betydning som å “ta seg av, behandle eller bearbeide” og det er denne definisjonen vi har begrenset begrepet håndtering til i oppgaven. Konfrontasjon, klargjøring, assistering og tolkning blir fremhevet av Dewald (1982) som vanlige måter å håndtere motstand på. Til tross for at Dewald (1982) mener at ansatte selv kan redusere og/eller eliminere en bestemt motstand. En leders oppgave kan også være å øke bevissthet rundt motstand og støtte ansatte til å overkomme motstanden. Håndtering av motstand er altså et forsøk på å påvirke ansattes holdning til motstand.

2.2.4 Håndtering av motstand i det tradisjonelle paradigme - Motstand som problem

Ifølge det tradisjonelle paradigme er motstand et problem som er nødt til å overkommes og elimineres (Bareil, 2013). Hvis all taktikk eller intervensjon ikke fører til noen synlig endring, bør selve endringen endres eller forlates, eller en blir nødt til å benytte andre taktikker. Det gjelder vanligvis for bare 10 til 15 % av “late adopters”, aktive motstandere, eller gruppen som vil ikke endre seg, også kalt fiendtlig ikke-brukere eller mistroiske motstandere (Bareil, 2013). Med disse er mange alternativer tilgjengelige: fokus på prestasjoner, avklare jobb og atferdsforventninger, involvere endringsmottakeren i sin egen handlingsplan for å redusere kilder av motstand, ha oppfølging, svare på innvendinger og fremme motstandsdyktighet.

Ofte er det nyttig å demonstrere konsekvensene av motstanderens oppførsel på ens helse, på kolleger, på teamet og på avdelingens ytelse (Bareil, 2013). Det er også viktig å være tydelig på hvilken atferd som ikke lenger kan aksepteres. Noen ganger må det iverksettes nødvendige disiplinære tiltak, som kan være så alvorlige som overføring, førtidspensjonering eller oppsigelse. Disse taktikkene «sender et kraftig signal til organisasjonen om alvoret i denne endringen og at motstand ikke vil bli tolerert» (Prosci, 2010, s. 5-99).

2.2.5 Håndtering av motstand i det moderne paradigme - Motstand som ressurs

Bareil (2013) hevder at hovedtyngden av motstand bør håndteres ved hjelp av det moderne paradigme. Når motstand mot endring tolkes som en ressurs eller en tilbakemelding blir endringsmottakere oppfattet som viktige aktører som kjenner selskapet godt og som bryr seg (Ford & Ford, 2009). I det moderne paradigmet er vanlige strategier å kommunisere, lytte til og forstå innvendinger, samt å fjerne hindringer og å involvere interessenter (Bareil, 2013). I

nyere tid har forskere satt søkelys på en strategi med åpen diskusjon for å legge til rette for at medarbeidere kan å uttrykke bekymringer. Erwin og Garman (2010) foreslår en praksisveiledning for endringsagenter og endringsledere hvor de anbefaler å blant annet "adressere enkeltpersoners bekymringer" (s. 51-52). På samme måte sier organisasjonsutviklings-spesialist Burke (2011) at "som endringsagent trengte jeg å behandle disse spørsmålene som viktige bekymringer, grunner til å utforske dypere og potensielle farer ved et slikt program" (s. 158).

Hall og Hord (2011) har utviklet en "omfattende definisjon av begrepet bekymring" som "den sammensatte representasjonen av følelsene, opptattheten, tanken og hensynet til en bestemt sak eller oppgave. Alt i alt er det den mentale aktiviteten som består av å stille spørsmål, analysere og re-analysere, vurdere alternative handlinger og reaksjoner og forutse konsekvenser» (s. 72). En opptatthet (*a preoccupation*), som definert av Oxford Advanced American Dictionary, som "en tilstand av å tenke på noe kontinuerlig eller en stemning skapt av å bekymre seg for noe og ignorere alt annet". Å skape en dialog om endringsmottakeres bekymringer og opptatthet for å dekode kilder til motstand mot endring, utgjør en «akkurat-i-tide» intervensjon som kan fremme raskere forpliktelse til og tilegnelse av endringen. Det er faktisk diskusjonen om opptatthetene som er rettet mot et gitt øyeblikk, for en gruppe interessenter eller et individ, som er så avgjørende og så effektiv (Bareil, 2013).

Vos og Rupert (2018) undersøkte i sin forskning det empiriske forholdet mellom lederatferd og mottakernes motstand i endringsprosesser. Artikkelen der forskningen presenteres inkluderer perspektiver fra både endringslederne- og mottakerne. Resultatene Vos og Rupert (2018) konkluderte med indikerer at ledere og mottakere opplever motstanden forskjellig og også har ulike tolkninger av når ulike lederatferder øker eller reduserer motstanden mot endring. Resultatene deres tyder på at lederne normalt sett oppfatter høyere nivåer av motstand mot endringen enn mottakerne gjør. Når det gjelder forholdet mellom lederatferd og mottakeres motstand mot endring, ser det ut til at ledere undervurderer egen evne til å redusere motstanden. Videre opplever ledere at handlinger øker motstanden.

På den andre siden opplever mottakere at lederes atferd reduserer motstand. Vos og Rupert (2018) viser tydelig at ledere ser på atferden deres som noe som reduserer motstanden i små endringssituasjoner, men som øker motstanden i omfattende endringssituasjoner. Mottakere, derimot, ser dette omvendt og mener lederatferden senker motstand i omfattende endringssituasjoner, men øker i de små endringssituasjonene.

PHG (*Primary human goods*) som beskrevet tidligere, blir definert som "handlinger eller tilstander som blir sett på som iboende fordelaktige for mennesker og derfor søkes for deres egen skyld snarere enn som midler til noen mer grunnleggende mål" (Ward, 2002, s. 515). Å behandle motstand som individuell uredelighet, eller som en konflikt, reduserer ansattes oppfatning av at organisasjonen gir det støttende miljøet som er nødvendig for å forfølge, og til slutt oppnå, prioritert PHG. I stedet for å se motstand som et negativt bidrag fra den ansatte, er det nødvendig å undersøke hvordan endring har hindret jakten på og oppnåelse av PHG slik at barrierer kan fjernes og endringsstrategier endres (Mathews & Linski, 2016).

Mathews og Linski (2016) har lånt rammeverket GLM (*The good lives model*). GLM er en klinisk psykisk helsedisiplin hvor det ligger et premiss som sier at; *for å redusere antall straffbare handlinger som blir gjennomført, er det nødvendig med nye og sunnere måter å oppnå PHG*. GLM bidrar til å endre paradigmet når det gjelder forståelse og adressering av motstandsattferd. Det nye paradigmet skapt av GLM setter scenen for en positiv tilnærming til å møte motstand mot organisasjonsendringer. Dette oppnås ved å bekrefte den medfødte positive, menneskelige aktiviteten som er jakten på og oppnåelsen av PHG.

Ved å bekrefte en ansatts behov for å oppnå prioritert PHG, kan ledere unngå forsøk på å fikse eller overvinne mangler hos ansatte som ikke eksisterer. Snarere kan de fokusere det hvordan endringen kan tilpasses bedre for å lette, snarere enn å hindre, ansattes evne til å oppnå PHG (Mathews & Linski, 2016).

Ford og Ford (2009) presenterer fem måter man kan bruke motstand til å kunne påvirke produktiviteten og engasjementet til deltakere i endringsarbeidet.

1. Økt bevissthet

Som lederen for endringen har du gjort deg opp noen tanker hvordan dette påvirker arbeidet ditt. Det har ikke de under deg rullet å gjøre det. Deres arbeid vil endres i større grad, mest sannsynlig. Gi dem muligheten, og det tidlig. Det bygger tillit og kan være en faktor for motiverende ansatte i endring.

2. Kommuniser formålet

Bevissthet handler om *hva* mens formål handler om *hvorfor*. Ansatte som ikke er med på planlegging av endringen må forstå *hvorfor* og *hvordan* dette endrer deres arbeidshverdag.

3. Endre endringen

Frustrerende nok for ledere, så kan all motstanden også føre til gode resultater. En er nødt til å være villig til å lytte til kritikerne, samtidig som en også er åpen for å endre på endringene. Lytt til alternative ideer.

4. Legg til rette for deltakelse og engasjement

Ford og Ford (2009) påpeker at en som leder bør tilrettelegge for deltakelse blant de ansatte, dette vil bidra til å skape engasjerte og motiverte medarbeidere. For å lykkes i endringsprosjekter er det ofte kritisk med engasjerte og motiverte deltakere som føler eierskap, både til jobben og endringen.

5. Gjør deg ferdig med fortiden

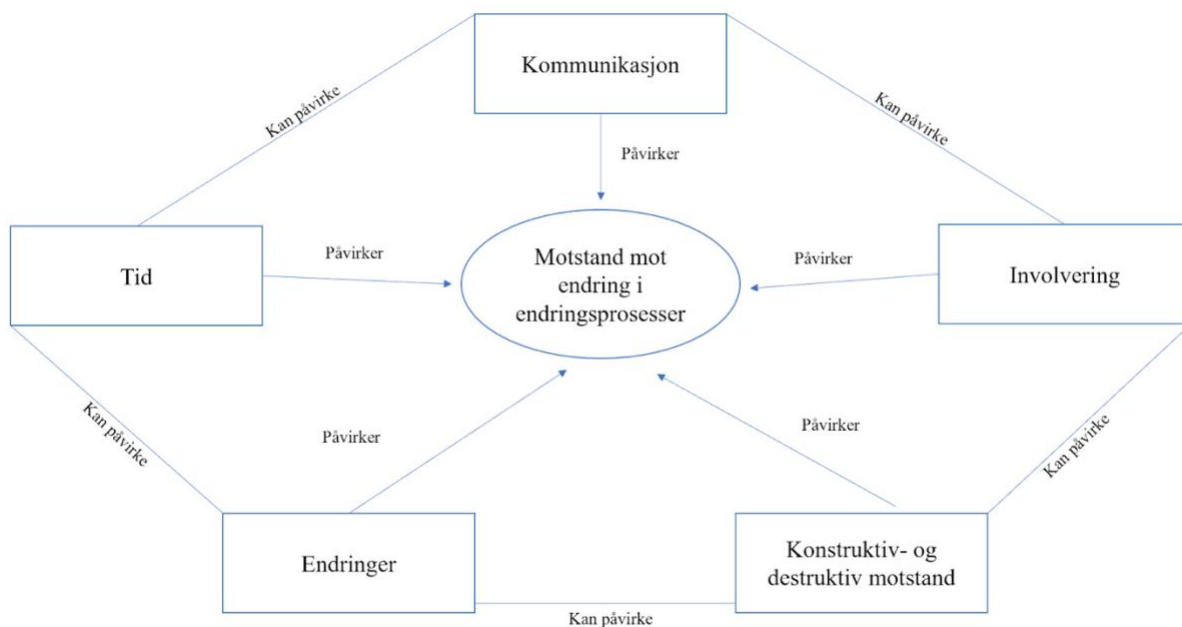
Sett et lokk over fortiden, fokuser og implementere det nye inn i bedriften og kulturen. Ansatte vil som regel huske tidligere erfaringer og dens suksesshistorie. Skap nye og til dels glem de gamle.

Ved å benytte seg av Ford og Ford (2009) sine fem måter for å påvirke engasjement og produktivitet kan en minske mengden destruktiv motstand som oppstår. En må allikevel være klar over at motstand er legitimt og vil som regel oppstå uavhengig av hvor godt en forbereder endringen (Ford & Ford, 2009). Hvordan motstanden håndteres er ofte kritisk for å få til en vellykket endring. En kan slå ned på og forsøke å eliminere motstanden, slik vist i det tradisjonelle paradigme, men denne løsningen har ofte vist seg å være lite effektiv og føre til at mer motstand oppstår. En annen løsning er å forsøke å forstå hvorfor motstanden er der og handle deretter. Da det er mange ulike typer motstand vil de fleste av dagens forskere hevde at den siste løsningen er den mest effektive måten å håndtere motstand på.

2.3 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

Tilpasningsdyktighet gjennom organisasjonsendringer er i dagens samfunn en viktig faktor for overlevelse og suksess i organisasjoner. Dette for å kunne møte utfordringer og muligheter i omgivelsene i stadig endring, inkludert konkurrenter og den teknologiske fremgangen. Dette vil også kunne øke evnen til å levere produkter og tjenester som er tilpasset dagens samfunn og teknologi. Det finnes det flere måter og områder bedrifter organisasjoner kan endre seg på. Dette kan for eksempel være endring i prosesser,

organisasjonsstruktur- og kultur for å nevne noen. Litteraturen skiller mellom radikal og inkrementell endring. Radikale endringer bringer stor grad av endring, som medarbeidere ikke har sett eller jobbet med tidligere, mens inkrementelle endringer bygger på eksisterende oppgaver, prosesser eller strukturer. Radikale endringer vil ofte møte på mer motstand enn inkrementelle og en må som leder være klar over hvordan en skal håndtere denne motstanden. Basert på litteraturgjennomgangen har vi sett at det er flere ulike faktorer som påvirker motstand mot endring i endringsprosesser. Vi har samlet faktorene vi mener er mest relevant i *Figur 2*.



Figur 2.

Figur 2 ovenfor viser en konseptuell modell til ulike faktorer som påvirker motstand mot endring. Hvordan motstanden kan håndteres avhenger av hva slags type motstand det er og om lederen ser på motstand som et problem- eller en ressurs. I det tradisjonelle paradigme, hvor motstand blir sett på som et problem, har en vært opptatt av å slå hardt ned på motstanden og sørge for at den aldri får etablert seg. Denne håndteringen av motstand har vist seg å være mindre effektiv. På slutten av 1990-tallet kom det moderne paradigmet hvor en heller forsøker å se på motstanden som en ressurs. I det moderne paradigme er forskerne entydige på at motstand i like stor grad kan være en positiv bidragsyter til endringen dersom ledere er villig til å lytte til medarbeidere, være åpen for forslag og kommuniserer formålet og bakgrunnen. Å se på motstand som en ressurs kan være med å skape deltakelse, eierskap og engasjement rundt endringsprosessen som igjen vil påvirke resultatene. Flere forskere hevder at kommunikasjon og involvering er sentrale punkter for både å håndtere motstand som har oppstått, men også sørge for at ulike typer motstand ikke oppstår. Noe ledere bør være klar

over er at det skilles mellom konstruktiv- og destruktiv motstand. Den konstruktive motstanden bør lyttes til da den kan føre til at endringen tar en annen retningen og at sluttresultatet kan bli bedre. Den destruktive motstanden kan hindre og i verste fall ødelegge en endringsprosess dersom den får satt røtter. Motstand kan også være en tidstyv og en bør derfor ha tilstrekkelig med tid når organisasjonen skal gjennomføre et endringsprosjekt.

Det vi ønsker å belyse med den konseptuelle modellen er at samtlige faktorer kan være med på å påvirke motstanden i endringsprosessen. Hvor mye hver faktor kan påvirke motstanden mot endring og hvordan den bør håndteres, er vanskelig å fastslå. Vi vil derfor presentere en revidert modell i konklusjonen, med bakgrunn i funnene vi gjør ved hjelp av oppgavens metodikk.

3.0 Metode

Metoden velges på bakgrunn av problemstillingen og hvordan forskeren ønsker å undersøke/angripe den (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). For å belyse problemstillingen kom vi til enighet om å benytte oss av et fenomenologisk forskningsdesign og bruk av dybdeintervju som metode. Empirien ble analysert ved å benytte tematisk analyse. Videre vil vi redegjøre for forskningsdesign, datainnsamling, valg av intervjuform, utvalg, analyseprosess, reliabilitet, validitet og forskningsetikk.

3.0.1 Vår forforståelse

Som forskere har vi i oppgaven forsøkt å sette oss inn i informantenes tanker angående temaet motstand mot endring. Fordi vi er studenter og i liten grad har tatt aktivt del i endringsprosesser i organisasjoner har vi lite erfaring innenfor temaet. På forhånd hadde vi noen antakelser om hva motstand er, hvordan det kommer til uttrykk og hvordan ledere flest håndterer den. Vår bakgrunn for antakelsene stammer hovedsakelig fra faget "*Organisasjoner i endring*", men også fra litteraturen vi har anvendt i arbeidet med studien. En av antakelsene vi har hatt er at motstand i mange tilfeller kan være positivt. Vi håpet lederne kunne bidra med nyttig innsikt og erfaringer som kunne styrke våre antakelser. Motstand er et felt som er forsket mye på så vi regnet ikke med å finne noe revolusjonerende. Det vi derimot forventet å finne var svar som kunne bekrefte eller avkrefte litteraturgjennomgangen. Samtidig håpet vi på å avdekke litt mer av hvordan norske ledere kan håndtere motstand mot endring.

3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan en skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige prosesser og forhold (Johannessen et al., 2016). Videre beskriver Johannessen og kolleger (2016) at samfunnsvitenskapelig metode handler om å samle, analysere og tolke data. Jacobsen (2015) hevder av ulike grunner at metoden er en slags verktøykasse i forskningen. Prosedyrer og teknikker vil hjelpe til med å samle inn mest mulig pålitelig og relevant kunnskap og informasjon om det som forskes på. Et av verktøyene omtales på fagspråket som forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015). Forskningsdesignet har til hensikt å redusere sannsynlighet for systematiske feil i konklusjoner om problemstillingen og tilfeldige feil datainnsamling (Lund, 2002).

Det er generelt mulig å dele forskningsdesign inn i to metodiske kategorier, selv om skillene mellom tilnærmingene ikke alltid er like klare (Rolfe, 2006): Kvalitative og kvantitativ design med tilpassede metoder (Jacobsen, 2015). Ringdal (2013) forklarer at kvantitativ metode i all hovedsak benyttes ved bruk av «harddata» eller talldata som til argument for sine forklaringer. Med kvantitativ metode opererer man med et stort representativt utvalg som blir samlet inn og analysert med et tydelig strukturert forskningsdesign (Ringdal, 2013). Slike design er godt egnet på områder hvor kunnskapsbasert er godt kjent og hvor det foreligger en forståelse for feltet. På den andre siden gir ikke talldata den informasjonen som er ønsket og nødvendig. Kvalitativ metode er mer fleksibel tilnærming når det gjelder innsamling av data. Hensikten med studiene er beskrivelse og forståelse fremfor tallrelatert kunnskap. Kvalitativ metode handler i større grad om å søke, og få en forståelse av en gitt situasjon (Ringdal, 2013). Man er ute etter bakenforliggende forklaringer knyttet til temaet som forskes på, eller en beskrivelse av menneskers opplevelse og oppfatningen om temaet. Slike spørsmål kan bare besvares ved at man samler inn og analyserer data i form av tekst og beskrivelser, fremfor for tall (Ringdal, 2013). Mulhall (2001) beskriver kvalitativ forskning som å omfatte en rekke design og metoder som har til felles at de har et helhetlig perspektiv og fokuserer på menneskelige erfaringer. Data i form av beskrivelser og narrativer innhentes i direkte kontakt med folk i deres naturlige miljø med stor grad av involvering fra forskeren. Med en kvalitativ tilnærming håndterer man et mindre utvalg sammenlignet med kvantitative studier (Askheim & Grennes, 2008), men ikke nødvendigvis mindre omfattende datasett. Valg av metode bør derfor handle om hvilken av de som vil gi mest riktig informasjon om temaet, være med å løse problemer og generere ny kunnskap (Askheim & Grennes, 2008).

Vi søker i masteroppgaven å oppdage flere måter for hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring i endringsprosesser. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse som ga informantene mulighet til å redegjøre for- og beskrive nærmere sine tanker, erfaringer, refleksjoner og oppfatninger knyttet til problemstillingen. Temaet og problemstillingen er kompleks, og svarene er til sammen én mulig beskrivelse av virkeligheten slik den beskrives av informantene. Kvalitativ metode er derfor et rasjonelt valg for å best belyse vår problemstilling.

3.2 Fenomenologiske forskningsdesign

Yin (2003) definerer forskningsdesign som en logisk plan for forskningsprosessen, som beskriver veien fra forskningens begynnelse til slutt, fra forskningsspørsmål til konklusjon. Jacobsen (2015) hevder at grunnlaget for valg av forskningsdesign legges ut fra hva og hvem forskningen skal undersøke. Johannessen og kolleger (2016) påpeker at formålet med undersøkelsen, tid og ressurser en har til rådighet, problemstilling, og egne erfaringer og kompetanser er med å bestemme valget av forskningsdesign.

Vi ønsket å forme en eksplorativ problemstilling som skulle invitere til oppdaging og utforskning (Agee, 2009). Utforskende problemstillinger krever som regel en metode som gjør at nyansert data kommer frem, er sensitiv for, og går i dybden på, uventede forhold (Jacobsen, 2015). Videre hevder Jacobsen (2015) at utforskende problemstillinger ofte gir et behov for å konsentrere seg om få enheter. Ifølge Gripsrud og kolleger (2010) har eksplorativt design en utforskende tilnærming hvor problemstillinger testes gjennom blant annet litteratur, ekspertstudier, dybdeintervjuer og case. Det finnes flere undertyper av eksplorativt design og ett av disse er fenomenologisk tilnærming. Fenomenologisk tilnærming benyttes i undersøkelser hvor en ønsker å få innsikt og forståelse i temaer uten mye tidligere informasjon (Jacobsen, 2015). Fenomenologisk tilnærming innebærer å forsøke og forstå meningen med et fenomen sett fra andre menneskers perspektiv (Askheim & Grenness, 2008). Askheim og Grenness (2008) hevder at det i tilnærmingen tillates å være fleksibel og en kan være relativt ustrukturert. Vi har benyttet en fenomenologisk tilnærming da den ga oss mulighet til å utforske informantenes erfaringer og kunnskap, samt se på sammenhenger mellom hva som blir sagt av informantene og hva forskningen innenfor temaet tilsier.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Dybdeintervju

Med formatet «dybdeintervju» har man mulighet til å komme tett innpå og gå i dybden på informantenes meninger, tanker og erfaringer. På den måten muliggjør man en klar beskrivelse av hvordan informantene opplever og reflekterer. Både informantenes egen situasjon og i et større perspektiv knyttet til organisasjoner og problemstillingen (Tjora, 2017). Man har mulighet til å utforske flere variabler, forhold og beskrivelser, og identifisere nyanser ved et fenomen gjennom kvalitative intervjuer (Mason, 2002). Med informantenes tanker og erfaringer har vi fått innsikt i hvordan ulike ting fungerer og blir praktisert i organisasjoner. Intervjuene gir samtidig mulighet til å oppdage fenomener og beskrivelser som forskeren kanskje ikke har tenkt på i planlegging av studien. Åpne samtaler gjorde det mulig å oppdage nye fenomener som ikke hadde blitt synlig uten fleksibiliteten som ligger i intervjuformen.

I enhver vitenskapelig metode ligger mulige trusler mot valide tolkninger og konklusjoner (Lund, 2002). Slik er det også med dybdeintervjuer (Tjora, 2017). Gjennom en-til-en samtaler la vi til rette for at informanten følte seg trygg til å dele erfaringer og gi ærlige beskrivelser i større grad enn om det hadde vært andre personer til stede. Det er samtidig en risiko for at informanten ønsker å fremstille seg selv eller en bestemt situasjon bedre eller annerledes i en-til-en samtaler, fordi de ønsker å gi et godt inntrykk. Silverman (2014) hevder at en kan dele dybdeintervjuer inn i tre ulike kategorier, avhengig av grad av struktur. Silverman (2014) skiller mellom intervjuer med lav grad av struktur, delvis strukturerte og strukturerte intervju. I oppgaven har vi valgt å benytte oss av et semistrukturert intervju. En semistrukturert intervjuform har et visst fokus i tema og en planlagt form, med rom for utdypning av spørsmål og temaer som kommer frem. Det ga oss rom for å stille oppfølgingsspørsmål knyttet til et tema vi ønsket å vite mer om.

3.3.2 Semistrukturert intervju

Ifølge Dalen (2013) er et semistrukturert intervju en middevei mellom et strukturert intervju, hvor det er konkrete spørsmål knyttet til et tema, og et åpent intervju, hvor det er stor frihet i samtaleemne. Semistrukturerte intervjuer legger opp til at informanten skal kunne dele fritt fra egne erfaringer og opplevelser, innenfor et gitt tema (Dalen, 2013). Et semistrukturert intervju gir også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål (Silverman, 2014). Med bakgrunn i

problemstillingen vår var dette en fordel da vi ønsket at informantene skulle svare åpent og at vi kunne ha en dialog rundt temaene. Tjora (2017) hevder at semistrukturert intervju er en metode som er egnet for å studere og forstå informantens erfaringer og opplevelser knyttet til sosiale fenomener, samtidig som det legger til rette for refleksjon. Vi har derfor valgt å benytte oss av semistrukturert intervju, med “motstand” som overordnet tema. Med bakgrunn i problemstillingen er grunnen til å strukturere intervjuguiden at vi er ute etter helt bestemt informasjon. Vi ønsket ikke all informasjon om endringsprosesser eller håndtering av motstand mot endring. Grunnen til å åpne opp for utdyping er at vi ikke visste hvilke svar som kom. Det var heller ikke mulig å predikere retningen på svarene og vi ønsket å ha mulighet til å forfølge interessante retninger som kunne dukke opp. Det er viktig å være klar over at det informanten formidler er knyttet til hens subjektivitet (Tjora, 2017). Dalen (2013) påpeker at denne subjektiviteten innebærer at datamaterialet som blir formidlet av informanten ikke er entydig, men mangfoldig. Samtidig er refleksivitet en viktig del av kvalitative studier. Som studenter med studentperspektivet i møte med ledere er vi med på å skape situasjonen hvor virkeligheten beskrives. Den samhandlingen som skjer mellom informantene og oss former intervjuets retning underveis. Slik er hvert intervju en unik beskrivelse av virkeligheten som oppstår i situasjonen, men som likevel kan belyse problemstillingen (Thagaard, 2003). Friheten og fastheten i et semistrukturert intervju er slik sett egnet for å skape beskrivelser av fenomener vi har lest om i teori.

3.3.3 Intervjuguide

En intervjuguide skal fungere som et verktøy som skal bidra til å hjelpe forskerne med å belyse alle områdene man vil gjennom i løpet av intervjuet (Thagaard, 2003). Guiden bygges opp med ulike temaer med alternative oppfølgingsspørsmål. Med oppfølgingsspørsmål legger man til rette for utdypende refleksjon.

Dalen (2013) anbefaler testkjøring av intervjuet som kan komme til nytte, både på bakgrunn av kvalitetssikring (om man får svar på det man ønsker) og tilbakemeldingene fra pilotinformantene. Vi gjennomførte et intervju i god tid før vårt første intervju, på bakgrunn av gjennomføringen og tilbakemeldingene fra pilotinformantene justerte vi på noen av spørsmålene. Vi fikk også kjent på vår egen rolle som intervjuer og sikret at alt teknisk utstyr fungerte som det skulle.

Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunkt problemstillingen “*Hvordan kan ledere håndtere motstand mot endring i endringsprosesser?*”. Guiden er strukturert med en innledning, hoveddel og avslutning (*Vedlegg 1*). Tanken bak innledningen er at informantene skal få en myk start med enkle spørsmål slik at man ufarliggjør resten av samtalen. Ved at vedkommende får en myk start er sjansen større for at man føler seg komfortabel til å dele informasjon og erfaringer. Hoveddelen er utformet for å få svar angående hvordan lederen tolker motstand og hvordan de håndterer den. Avslutningsvis stilte vi spørsmål for å runde av samtalen og motta tilbakemelding på hvordan lederen opplevde spørsmålene og oss som intervjuere. Etter en samtale med vår veileder ble noen av spørsmålene fjernet ved at de enten var uklare eller ved at de ikke besvarte det vi ønsket.

3.4 Utvalg

Et utvalg kan defineres som den del av populasjonen som deltar i en undersøkelse for å belyse problemstillingen til en oppgave (Johannessen et al., 2016). Før en starter et forskningsprosjekt må det tas et bevisst valg på antall informanter som skal bidra til prosjektet (Jacobsen, 2005). Johannessen og kolleger (2016) påpeker at i kvalitative intervjuer vil størrelsen på utvalget variere avhengig av blant annet problemstilling, tematikk og hvilke faktorer forskeren har for hvor utvalget velges fra. At utvalget er stort nok til å belyse problemstillingen er det viktigste. Thagaard (2003) er enig, men legger til at utvalget ikke må være for stort til at det er mulig å gjøre en grundig analyse av dataene som blir samlet inn. Jacobsen (2005) nevner viktigheten av riktig størrelse på utvalget da et for stort utvalg kan resultere i dårligere vitenskapelig kvalitet på analysen.

Vi har benyttet oss av personlig rekruttering og tok direkte kontakt med intervjuobjekter vi mente kunne hjelpe til å belyse problemstillingen. Det var personer vi hadde kjennskap til fra før gjennom personlig nettverk. Vi visste på forhånd at informantene vi rekrutterte satt i ulike lederroller og på bakgrunn av lang erfaring, kunne gi oss innsikt i endringsprosesser. Vi tok kontakt via e-post, for så å invitere dem til et Teams-møte, hvor vi gjennomførte intervjuene. Larsen (2007) beskriver personlig rekruttering som strategisk utvelgelse, hvor informantene blir valgt bevisst etter hva som er hensiktsmessig for problemstillingen. Det var ulike kriterier de måtte oppfylle. Informantene var nødt til å jobbe i en lederposisjon og i en organisasjon som i nyere tid har gått gjennom en større endringsprosess og av den grunn kunne gi oss innsikt. Vi ønsket hovedsakelig å rekruttere menn og kvinner i 50-årene i håp om at de i hadde innsikt i både det tradisjonelle- og moderne paradigme.

Gjennomføring av intervjuene og behandlingen av datamaterialet er en tidkrevende prosess (Dalen, 2013). Vi har begrenset utvalget til seks informanter slik at vi har tid og ressurser til å komme gjennom alt. Informantene vi har intervjuet besitter ulik utdannelse, erfaring og har ulike utgangspunkt og størrelser på medarbeidergruppene som alle er viktige faktorer under utvelgelsen (Dalen, 2013). Før oppgavens start kom vi til enighet om at det ikke var behov for å navngi personer. Vi antok at anonymitet ville gjøre det enklere anskaffe informanter til prosjektet. For å sikre informantenes anonymitet gjengir vi ikke informasjon som kan identifisere hvem våre informanter er eller hvilket selskap de er leder i. For å sikre full anonymitet har vi ikke nummerert sitatene i kapittel fire. Valget er tatt på bakgrunn av at dersom en kan koble sitater sammen kan det være mulig å gjenkjenne informanten eller selskapet. Av informantene er fire menn og to kvinner. Alder varierer fra tidlig 40-årene til sent 50-årene. Alle informantene jobber i den private arbeidssektoren, men innenfor forskjellige felt. Det er stor variasjon på hvor lenge informantene har vært ledere og hvor mange de leder. Variasjonen på antall år som ledere og antall de leder er alt fra fem til 35 år og mellom fem og 260 ansatte.

3.5 Tematisk analyse

Vi har valgt å benytte oss av en tematisk analyse for å analysere datamaterialet. En tematisk analyse innebærer i følge Thagaard (2013) at man analyserer, rapporterer og identifiserer temaer og mønstre i empirien som er samlet inn. Fremgangsmåten har tradisjonelt ikke blitt sett på som en selvstendig metode, men mer som et verktøy for koding innenfor en rekke kvalitative analysemetoder (Braun & Clarke 2006). Braun og Clarke (2006) diskuterer at det bør argumenteres for at tematisk analyse skal bli sett på som en fullverdig fremgangsmåte i likhet andre tilnærminger. Metoden er mer tilgjengelig og fleksibel sammenlignet med andre analysemetoder. Bakgrunnen er at den ikke er knyttet opp mot en spesiell teori og derav fleksibel. Analysen inneholder seks steg som er inspirert av Thagaard (2013), Boyatzis (1998) og Braun og Clarke (2006). Nedenfor vil vi ta for oss de ulike stegene.

Steg 1: Gjør deg kjent med datamaterialet

Boyatzis (1998), Braun og Clarke (2006) og Thagaard (2013) er enige om at første steg i analysen omhandler å gjøre seg kjent med materialet. Dette betyr blant annet å transkribere, ta notater og lese gjennom empirien gjentatte ganger. Det første vi gjorde etter intervjuet var å transkribere datamaterialet. Deretter var vi nødt til å lese transkriberingen flere ganger og

notere tanker, røde tråder i empirien og lete etter idéer, mønstre i svarene, slik at vi var i stand til å kode teksten og empirien. For å sikre best mulig validitet gjennomførte vi det sammen.

Steg 2: Koding av datamaterialet

Da vi var ferdig med steg 1 var det tid for koding av materialet. Vi startet med å markere elementer av tekst, både større og mindre områder med tekst. Deretter var vi nødt til å trekke ut områder med tekst som hadde interessante poenger, tekstelementer eller sitater fra de ulike informantene sett opp mot vår teori. Videre printet vi ut alle sitatene fra informantene, klippet ut hvert enkelt og sorterte svarene etter spørsmålene de hadde kommet i tilknytning til.

Deretter sammenlignet vi sorteringene for å sikre at vi hadde knyttet samme svar til samme spørsmål.

Et viktig poeng ifølge Thagaard (2013), er at man stiller de samme spørsmålene til informantene. På bakgrunn av det blir det mulig å gjennomføre en tematisk analyse av selve datamaterialet slik at man kan trekke ut informasjon om de ulike temaene fra informantene. Ved hjelp av kategorisering ble synligheten av temaer og andre sammenhenger tilgjengelig.

Steg 3: Identifisere temaer

Det tredje steget, som refokuserer analysen på et bredere nivå av temaer, fremfor koder, innebærer å sortere de forskjellige kodene i potensielle temaer, og samle alle relevante kodede dataekstrakter innenfor de identifiserte temaene. I hovedsak begynner du å analysere kodene dine og vurdere hvordan forskjellige koder kan kombineres for å danne et overordnet tema.

De ulike temaene er i følge Thagaard (2013) induktivt generert, dette vil si at med bakgrunn i datamaterialet. Et viktig poeng i kvalitativ metode er at analysen i tillegg til å være systematisk er en kreativ prosess hvor forskeren bruker egne erfaringer og forforståelse i identifisering av temaer. Tolkningene kan aldri være uavhengig av den som tolker, i dette tilfellet oss som studenter. Men analysen har også et innslag av det deduktive. Tidligere forskning på feltet er med på å informere temaene, prosjektet kan verken defineres som *bare* deduktivt eller induktivt. I denne sammenhengen vil det trolig ha noe å si at vi først tilegnet oss teoretisk kunnskap før vi leste datamaterialet. Sammen fant vi fant temaer som vi mente forholdt seg til problemstillingen og litteraturen anvendt.

Steg 4: Tolkning

I steg fire av den tematiske analysen, og kapittel fire i Thagaard (2013) vil man gjennomføre tolking av temaer. Både hovedtemaer og subtemaer blir analysert og drøftet opp mot teorien som er framlagt. I stadiet er det veldig viktig å se på dataene gjennom et fugleperspektiv, for å løfte blikket og se sammenhengene klarere. Vi tror det er viktig for å sikre best mulig tolkning av empirien.

Steg 5: Definere og navngi temaer

Steg 5 begynner når en har et tilfredsstillende tematisk kart av dataen. Vi vil i dette steget definere og ytterligere avgrense de ulike temaene som vi presenterer i analysen. Vi identifiserte essensen av hva hvert tema omhandler på et grundigere nivå. Det er viktig å ikke prøve å få et tema til å gjøre for mye, eller å være for mangfoldig og komplekst (Braun & Clarke, 2006). Et annet essensielt punkt er at man ikke bare omskriver innholdet i dataekstraktene som presenteres, men identifiserer hva som er av interesse ved dem og hvorfor.

For hvert enkelt tema må du gjennomføre og skrive en detaljert analyse. Det er nødvendig å vurdere selve temaene, og hvert tema i forhold til hverandre. Som en del av avgrensningen må en identifisere om et tema inneholder undertemaer eller ikke. Undertemaer er i hovedsak temaer-innenfor-et-tema. De kan være nyttige for å gi struktur til et spesielt stort og komplekst tema, og også for å demonstrere meningshierarkiet i dataene. Basert på kodingen dannet vi oss tre hovedtemaer og ni undertemaer. Hovedtema (1) handler om destruktiv og konstruktiv motstand, bakgrunnen er at samtlige informanter skiller mellom to typer motstand og det påvirket hvordan de håndterte den. Hovedtema (2) omhandler å skape engasjement og motivasjon som informantene hevdet var essensielt for å håndtere motstand mot endring. Hovedtema (3) handler om betingelser for vellykkede endringsprosesser. Alle hovedtemaene har mellom to og fire undertemaer som blir presentert i *Figur 3*.

Steg 6: Produsere rapporten

Det sjette og siste steget starter når du har et sett med gjennomarbeidede temaer, og involverer den endelige analysen og oppskrivningen av rapporten (Braun & Clarke, 2006). Oppgaven med å skrive en tematisk analyse, enten det er for publisering eller for en forskningsoppgave, er å fortelle den kompliserte historien til dataene. Det bør skje på en måte som overbeviser leseren om verdiene og gyldigheten av analysen. Det er viktig at analysen

gir en kortfattet, sammenhengende, logisk, ikke-repeterende og interessant redegjørelse for historien dataene forteller - innenfor og på tvers av temaer.

3.5.1 Fallgruver ved tematisk analyse

Braun og Clarke (2006) hevder at det er relativt enkelt å gjennomføre en god tematisk analyse selv når en fortsatt lærer om kvalitative metoder. Det er likevel flere fallgruver som kan føre til en dårlig analyse. Den første er at en feiler i å i det hele tatt analysere data. Utdragene i en tematisk analyse er illustrerende for de analytiske poengene forskeren gjør om dataene. Utdragene bør brukes til å illustrere og støtte en analyse som går utover det spesifikke innholdet, for å gi mening av dataene og fortelle leseren hva de betyr eller kan bety (Braun & Clarke, 2006). Den andre fallgraven er at en bruker spørsmålene som blir stilt for å identifisere temaer. I et slikt tilfelle vil det ikke være gjennomført noe analytisk arbeid for å identifisere temaer basert på datasettet, eller gitt mening til mønstre i svarene fra respondentene. Den tredje feilen er at en har gjennomført en svak eller lite overbevisende analyse. Det kan komme av at temaene ikke ser ut til å fungere, at det er for mye overlapping mellom temaene, eller at temaene ikke er internt sammenhengende og konsistente (Braun & Clarke, 2006). Alle aspektene rundt et tema bør ha sammenheng med en sentral- idé eller konsept. Den fjerde fallgraven er et misforhold mellom dataene og de analytiske påstandene som gjøres om dem. I en slik (ubegrunnet) analyse kan ikke påstandene støttes av dataene, eller i verste fall antyder datautdragene som presenteres en annen analyse eller motsier påstandene. Forskeren må sørge for at deres tolkninger og analytiske poeng er i samsvar med datautdragene (Braun & Clarke, 2006). Den femte innebærer et misforhold mellom teori og analytiske påstander, eller mellom forskningsspørsmålene og den anvendte tematiske analyseformen. En god tematisk analyse må sørge for at tolkningene av dataene stemmer overens med det teoretiske rammeverket (Braun & Clarke, 2006).

3.6 Pålitelighet og validitet i forskning

Når resultater av en undersøkelse skal bli kvalitetsvurdert, trekker vi gjerne frem begrepene reliabilitet og validitet (Askheim & Grenness, 2008). Begrepene validitet og reliabilitet er hentet fra kvantitativ metodologi og kan forklares som gyldighet, eller sannhet, i konklusjoner om data og pålitelighet i datainnsamling og -materiale (Lund, 2002). I kvalitativ forskning er begrepet «valid» brukt mer som en beskrivelse av “troverdige” fremfor “gyldige/sanne”. Mange kvalitative forskere har vært opptatt av å skille begrepene fra den iboende rigiditeten som ligger i kvantitativ forskning. Enkelte forskere er kritiske til å overføre

bruken av validitetsbegrepet slik det brukes i kvantitativ forskning til kvalitativ forskning (Stenbacka, 2001), fordi kvalitative studier gjennomføres mindre stringent og detaljplanlagt enn kvantitative studier. Andre hevder derimot vi anerkjenne at alle studier er unike og at rigide og firkantete regler for kvalitetsvurdering er nytteløse dersom den reelle verdien av studien er det viktige (Rolfe, 2006).

Fordi kvalitative metoder forholder seg til data som ikke er «rene» fra påvirkning fra forskeren, men heller et resultat av refleksivitet. en beskrivelse av virkelighet basert på samspill mellom forsker, informant og data, er den faglige troverdigheten og relevansen i tolkninger viktigere (Rolfe, 2006). Forskerens jobb er å vise troverdighet og relevans i tolkninger og funn ved å vise helt konkret hvordan data er samlet inn og analysert. Mål er å etterlate seg et “spor av avgjørelser” i forskingsprosessen som leseren kan følge for å verifisere forskningsprosessen. Det er slik opp til leseren og fagfeltet å avgjøre om forskingen er troverdig. For å gi leseren en mulighet til å følge sporet av avgjørelser som er tatt arbeidsprosessen med studien beskriver vi prosessen slik den har foregått fra utarbeiding av intervjuguide, gjennom intervju, analyse og tolkning av data.

I masteroppgaven er det ønskelig å oppnå at data som samles inn er pålitelige. Dette omtales som *reliabilitet* i data. Reliabilitet handler om tilfeldige feil som kan oppstå i datainnsamling, transkribering og analyse av data. Tilfeldige feil, som å høre feil i opptak og dermed skrive feil i transkriberingen reduserer pålitelighet i data og tolkninger (Kvale, 2015).

Det er aldri mulig å sikre fullstendig valide og reliable data i en studie (Lund, 2002). Alle studier inneholder feil. Riktig valgt forskningsdesign og systematisk arbeidsprosess er middelet for å redusere mulig feil.

Det var fordelaktig at vi var to personer til under intervjuprosessen og transkriberingen. Etter intervjuene var transkribert ble de sendt tilbake til informantene slik at de kunne bekrefte eller avkreftede at svarene ble tolket riktig, innenfor riktig tema. Slik var det mulig å redusere faren for tilfeldige feil i datamaterialet. Med det spør vi om resultatene er til å stole på.

Reliabilitet kan forklares som: *“i hvilken utstrekning andre forskere, ved en eller annen anledning, vil være i stand til, under gjennomføring av et tilsvarende sett datainnsamling prosedyrer, å oppnå tilsvarende resultat”* (Askheim & Grennes 2008, 22).

I tillegg til at data og tolkninger av datamateriale bør være pålitelige er det er spørsmål om identifiseringen av temaer og beskrivelsene av dem er gyldig eller valid (Lund, 2002).

Begrepet validitet kan kobles til om hvorvidt vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke og om tolkingene er til å stole på og i tråd med allerede etablert kunnskap på forskningsområdet. For å være enda mer presis kan man spørre hvorvidt våre observasjons- eller intervjudata avspeiler fenomenene vi er ute etter å beskrive (Askheim og Grenness, 2008). Vi satte av god tid til arbeid med intervjuguiden og kom med spørsmål som skulle belyse problemstillingen. Som nybegynner er det lett å stille spørsmål som kanskje ikke svarer på selve problemstillingen. Vi hadde på forhånd avtalt et dybdeintervju med ti informanter, fire av disse trakk seg av ulike grunner. Vi kom til enighet om at seks informanter var nok, på bakgrunn av de informative og utdypende svarene vi fikk.

Tolkinger og konklusjoner er det sentral når vi vurderer validitet i forskning (Haagensen & Løkke, 2022). Det eksisterer flere typer slutninger hvor validitet må vurderes for hver av dem, men ikke alle er relevante for kvalitativ forskning, eksempelvis *statistisk konklusjonsvaliditet*. De to typene slutninger som kan være relevante for vår studie er *begreps/inholdvaliditet* og *ytre/ekstern validitet*. Begrepsvaliditet omhandler om vi måler alt vi har tenkt til å måle, og om vi faktisk måler det vi har tenkt til å måle. Ytre validitet går ut på om vi vil få de samme svarene dersom studien ble gjort med andre informanter og om resultatene vil holde når det har gått litt tid.

En utfordring for innholdsvaliditet er at man ikke fullt og helt kan styre samtalen. Det som kalles hypotesegjetting, hvor informant gjetter hva intervjuer er ute etter og oppfører seg deretter, er en vanlig trussel mot gyldige tolkninger av data. Det samme er et ønske om å fremstå på en bestemt måte som ikke likner den faktiske sannheten (Lund, 2002). Under gjennomføringen av dybdeintervjuene var begge to bevisste på vi og våre spørsmål var med og påvirket datagrunnlaget. For å ikke påvirke svarene utover det som er naturlig del av samhandlingen i et intervju, prøvde vi i samtlige intervjuer å opptre på samme måte. Vi har benyttet oss av et semistrukturert intervju, og det kunne variere fra intervju til intervju hvor skjematisk vi fulgte selve guiden.

3.7 Forskningsetikk

Det er tre prinsipper knyttet til etiske utfordringer i forskning som fremheves av Silverman (2014, 148); informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser deltakelse i forskningsprosjektet kan gi informantene. Næss (2017) hevder at forskningsetikk dreier seg

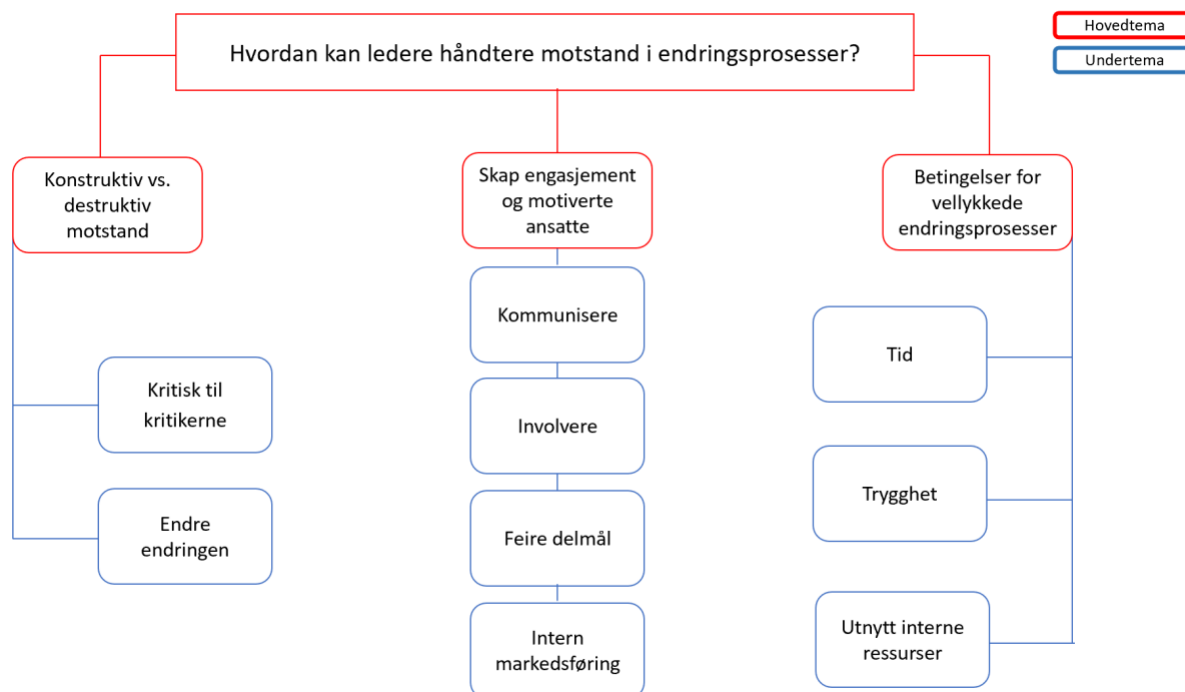
om å kritisk vurdere og ha en redelighet når det kommer til innsamlingen av data, behandlingen og hvordan informasjonen blir fremstilt. Vi var tydelig med informantene gjeldende informasjon angående prosjektets hensikt, anonymitet, transkripsjon og hvordan dataene skulle benyttes. Det samme gjaldt annen informasjon og opplysninger som kunne identifisere informantene.

Vi har også utarbeidet et samtykkeskjema i samarbeid med NSD informantene fikk tilsendt. Databehandlingen i oppgaven er altså godkjent av NSD (*referansenummer: 802930*) og behandlingen av personopplysninger har foregått i samsvar med personvernlovgivningen. NSD har tre prinsipper de krever at personvernopplysninger behandles i tråd med. Prinsipp nummer én er at prosjektet må være formåls begrenset, og at personopplysninger skal samles spesifikt for det angitte formålet. Prinsipp nummer to går ut på at samtlige av informantene blir gitt utfyllende informasjon om- og samtykker behandlingen av personopplysningene. Det tredje prinsippet sier at personopplysningene kun lagres i perioden som kreves for å oppfylle formålet. Alle de tre prinsippene er blitt fulgt gjennom masteroppgaven.

4.0 Funn

I kapitlet vil vi presentere dataene fra de seks ulike informantene. Målet med dybdeintervjuene var å belyse hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring i endringsprosesser på best mulig vis.

Sitatene fra informantene er skrevet om, vi har renset vekk pauser, gjentakelser, feil setningsoppbygging og dialekt. Kodingen og analysen gjennomført i kapittel tre resulterte i tre hovedtemaer og ni undertemaer. Hoved- og undertemaene er vedlagt under, i *Figur 3*.



Figur 3.

4.1 Destruktiv versus konstruktiv motstand

Hovedkategori én omhandler destruktiv i motsetning til konstruktiv motstand. Informantene skilte tydelig på motstand de mente var ødeleggende og som måtte elimineres, og på motstand som var legitim og kunne håndteres på andre måter. Lederne var enige om at både destruktiv og konstruktiv motstand på en eller annen måte vil prege arbeidsmiljøet.

Destruktiv motstand kan i noen tilfeller være veldig ødeleggende for en endringsprosess og miljøet som runger rundt blant medarbeidere. Destruktiv motstand er i noen tilfeller smittsomt og det brukes lobbyisme til å både øke og dempe destruktiv motstand.

Informantene tolket og analyserte motstanden i noen tilfeller som trassighet, negativitet, samarbeidsproblemer eller usikkerhet blant individuelle medarbeidere eller i større grupper og avdelinger. Motstanden kunne for eksempel være “å ikke ville eller sånn gjorde vi det før”- utsagn.

Konstruktiv motstand vil på samme måte prege arbeidsmiljøet, og kan også i stor grad være ødeleggende for en endringsprosess *i noen tilfeller*. I motsetning til den destruktive motstanden, kan konstruktiv motstand være av den positive sorten, enten for lederen selv eller selve endringsprosessen. Ledere påpekte tilfeller der en ville bare kjøre på og endre,

men at verbalt konstruktiv motstand gjorde at de tok noen skritt tilbake og så det større bilde. Dette gjorde at ledere kanskje forhørte eller informerte mer, ga fra seg ansvar og oppgaver som medarbeidere kunne håndtere, at man rett og slett ga eierskap.

Motstanden kom til uttrykk på flere ulike måter. Dette kunne for eksempel være verbalt, enten at medarbeidere personlig gikk til lederen og uttrykte seg eller negative slengbemerkinger, både i større grupper eller en-til-en. Motstanden kan også uttrykkes via e-post, kroppsspråk, økt fravær eller lobbyisme. I andre tilfeller kan en oppleve motstand i form av liten endringsvilje, illojalitet, konflikter, kulturforskjeller og uenigheter.

4.1.1 Kritisk til kritikerne

Informantene opplevde ved flere anledninger at visse typer motstand som oppstod kunne være destruktive for hele endringsprosessen. Den destruktive motstanden var i flere tilfeller årsaken til at en endringsprosess ikke lyktes. Noe som gikk igjen i beskrivelsene fra informantene gjaldt på hvilken måte destruktiv motstand kom frem på. “Vi har prøvd før”-utsagn ble nevnt som en type destruktiv motstand som kunne være vanskelig å håndtere.

“Det kommer ofte mye eder og galle som følge nye systemer, prosesser eller nye planer. Det er ekstremt lett for medarbeidere å dette tilbake til det gamle og fortelle oss hvordan man gjorde ting før. Jeg syns vel kanskje det er en av de tingene som leder som kanskje er det vanskeligste å håndtere innimellom. Man skal i utgangspunktet også gi dem en mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og forstå sammenhengen”.

Det å håndtere motstand som går ut på hva man som arbeidstaker gjorde tidligere forteller en annen informant er vanskelig å håndtere:

“Måten jeg merker motstanden er destruktiv og kan bli vanskelig å håndtere er ved at medarbeidere sier ting som «sånn her kan vi ikke gjøre det, vi har prøvd før, det går ikke.» De fleste mennesker liker ikke nye ting, og jeg merker at de tenker at det her en noe dritt med en gang endringen blir foreslått.”

Årsaken til den destruktive motstanden ble av informantene beskrevet som ansattes frykt for egen posisjon. Konsekvensen av frykten var ofte motarbeiding av endringen. En informant beskriver det hen oppfatter som årsak til destruktiv motstand slik:

“Motstand kan komme av frykt for mer arbeid eller sin posisjon. Dette kan ofte lede til en "vondt i viljen" motstand som er blant de vanskeligst å håndtere. "Vondt i viljen" motstand kan noen ganger føre til at vedkommende må settes litt til siden, eller så er man nødt til å finne en løsning eller være bestemt med det man forventer av vedkommende.”

Destruktiv motstand er ofte vanskelig å håndtere og informantene nevnte at det derfor var svært viktig at en som ledere vet hva en skal gjøre når denne type motstand oppstår. Flere av lederne beskrev at de leder høyt utdannede og smarte folk. De har med folk å gjøre som ikke lar seg overbevise uten riktig innsats. En måte å håndtere denne type motstand på var å ha et klart bilde av hva man skal endre, hvorfor man skal endre det og hvordan endringen skal gjennomføres. Informantene nevnte at det er ekstremt viktig å sørge for at denne type motstand blir håndtert tidlig og ikke får satt røtter. En måte flere av lederne hadde lyktes med å løse opp den destruktive motstanden var ved å være kritisk til kritikerne.

“Destruktiv motstand er vanskelig å håndtere, dette fører til at man må være litt bestemt av og til. Ved destruktiv motstand kan det være lurt å lage noen regler for hva som er greit og ikke. Så lenge det lar seg gjøre. Den vanskeligste motstanden å håndtere er når det går over til å bli aggresjon og sinne. Det kan være vanskelig å håndtere, for du selv er nødt til å forholde deg rolig og være lederen.”

En av lederne beskriver hvordan hen møter destruktiv motstand med etterspørsel av konstruktive innspill:

“Er det å kverulere for å kverulere eller problematisere for å problematisere, da har jeg en tendens til å bli kritisk til kritikerne. Jeg er alltid, og da mener jeg alltid, åpen for gode forslag, så en måte jeg håndterer dette på er å utfordre kritikerne. Jeg spør dem da med å komme med et bedre forslag, ideer eller stiller spørsmålsteget på hvordan de ville gjort det. Da har det en tendens til å tørke vekk.”

En annen har valgt en mer indirekte måte å møte destruktiv motstand på, ved å være blant de ansatte, skaffe seg informasjon om motstanden og møte den med «lavterskelsamtaler»:

“En måte som har vært til hjelp for meg går under et gammelt uttrykk «mangement by walking around». Det har fungert også der man vet at det foregår en del snakking, frustrasjon og lobbyisme. Håndtering av destruktiv motstand handler om walk the talk, dette er ofte vel gjennomtenkte idéer og handlinger som er for organisasjonen og medarbeideres beste, uten at de kanskje skjønner det selv. Som leder er det viktig å skjønne alle aspektene ved endringen slik at man også kan uttrykke dette og for å stille kritiske spørsmål tilbake.”

4.1.2 Endre endringen

Samtlige informanter snakket nettopp om hvor vanskelig det kan være å håndtere destruktiv motstand. Allikevel var de unisont enige om at det meste av motstanden som oppstår kan være positivt for endringsprosessen. Denne type konstruktiv motstand er en nødt til å lytte til og gjøre noe med. Lederne opplevde at den konstruktive motstanden førte til engasjement hos medarbeiderne og ofte kunne bidra positivt til endringsprosessen.

“Motstand er ikke utelukkende negativt, det er vi alle i ledergruppen enige om. Motstand er bra, motstand er nyttig og i mange tilfeller bidrar den til et positivt utfall for selve endringsprosessen. Motstand viser engasjement, og som leder setter jeg pris på engasjerte medarbeidere som bryr seg.”

“Det positive med en mer konstruktiv motstand er at det viser engasjement blant medarbeidere. Det sier jo at de til syvende og sist bryr seg om hva som foregår i og rundt organisasjonen og dens fremtid. Lederes viktigste jobb i situasjoner med en mer konstruktiv tilnærming, er å utnytte og utfordre engasjementet, spille videre på deres tanker, stille spørsmål, se og lytte til medarbeidere. Vi trenger jo engasjement for forbedring, endring og innovasjon.”

Våre informanter påpekte at til syvende og sist er man et team som jobber ut fra felles mål og forventninger. Samtlige av våre informanter pekte på viktigheten av å være ærlig når det kommer et bedre forslag på bordet, eller når ting kan gjøres annerledes eller på en mer effektiv måte. Man er som leder nødt til å ha selvinnsikt i at forslag kan forbedres og en må være åpen for å *endre endringen*.

En informant beskriver oppgaven som ligger i rollen som leder på denne måten:

“Min viktigste jobb som leder er at vi leverer resultater og endrer i takt med omgivelsene og forventninger ut ifra kundenes og markedets behov. Som leder for selskapet eller organisasjonen skal vi ikke gjøre en endring for å gjøre en endring heller. Motstand mot endring kan gjøre at endringen blir litt annerledes og at den blir litt bedre. En utrolig viktig lederegenskap er å evne å ta selvkritikk og forstå at i flere tilfeller har de som jobber rundt og under meg gode og bedre forslag som jeg bør ta i betraktning når jeg skal ta en beslutning.”

“Du må lytte til motstand, men så handler det ikke om å overbevise alle, heller. Man kan ikke akkurat stoppe en prosess fordi motstand oppstår, men en kan ta et skritt tilbake og eventuelt endre endringen dersom det kommer et bedre forslag på bordet. Hvis motstanden handler om at man ønsker å få til noe, er dette veldig bra og det kan føre til at endringen blir bedre enn den var opprinnelig.”

“Endringsprosesser krever at man stopper opp og ser om man må korrigere underveis. Selv om du har lagd et målbilde er det ikke sikkert at man kan nå dit uten omveier. Dette mener jeg motstanden kan bidra med.”

Med reflekterende ledererfaring har det hos en av informantene kommet en selvinnsikt som er nyttig i endringsprosesser:

“Jeg har nok endret meg med årene, kan du si. Før tenkte jeg ofte på hvorfor medarbeidere ikke ser det på akkurat min måte, jeg har jo mitt syn på hvordan ulike ting skal gjøres. Jeg setter mer pris på fornuftig og gjennomtenkt motstand nå, som får meg til å ta noen skritt tilbake og eventuelt justere noen små ting. Og så er det ikke noe galt i å gjøre en forbedring som ikke funker, hvis du bestemmer noe som er feil så får vi bare bestemme oss for noe annet etterpå. Vi er nødt til å tørre å ta beslutninger og gjøre ting på andre måter for å finne ut om det bedre eller ikke og om det eventuelt gir en annen effekt.”

Informantene var entydige om viktigheten av å tørre, prøve, endre og justere endringer etter forslag fra medarbeidere. De beskrev at selv om ikke alle ønsker og endringer lot seg gjøre, er det viktig å se og lytte til medarbeidere. I situasjoner der medarbeideres arbeid forandres, er lydhørhet fra lederen kritisk for å unngå destruktiv motstand.

4.2 Skap engasjement og motiverte ansatte

Hovedkategori to handler om å «skape engasjement og motiverte ansatte». Samtlige informanter var innom temaer angående hva som er viktig for å skape positivitet rundt organisasjonsendringer. De nevnte blant annet flere tiltak en bør gjøre for å øke sannsynligheten for å lykkes. Lederne ga oss innsikt i viktigheten av kommunikasjon, intern markedsføring og involvering i endringsprosesser. Ved vellykket involvering av medarbeidere i slike prosesser er sannsynligheten høyere for at du som leder står igjen med fornøyde ansatte og en vel gjennomført prosess.

Evne til kommunikasjon ble oppgitt å være blant ledernes viktigste egenskap. Uten god og tydelig kommunikasjon er sjansen lav for å lykkes, var blant annet utsagn fra en av informantene som har hatt en lederposisjon i 35 år. Slike beskrivelser av nødvendigheten av gode kommunikasjonsferdigheter gikk igjen i intervjuene. Ansatte er avhengig av en kommunikator for å vite hva som skal gjøres og hvorfor, men også for motivasjonens skyld. Kommunikasjonen ble nevnt som en avgjørende faktor for å dempe det som nærmest er uunngåelige i endringsprosesser, nemlig motstand.

En annen viktig driver i endringsprosesser er å være flink til å involvere sine ansatte i endringsprosessen. Involvering var et gjentakende tema i dybdeintervjuene med våre informanter, som har alt fra fem til 35 år erfaring med ledelse. Det å involvere og delegerer ansvar til medarbeidere er ekstremt viktig for selve prosessen og medarbeideres motivasjon. Involvering kan bidra til at medarbeidere tar eierskap for og føler autonomi i prosessen og fører dermed til kreative og produktive medarbeidere. Samtidig som å involvere ansatte var et gjennomgående prinsipp for samtlige ledere, var de nøye med å involvere de det gjaldt eller de med riktig erfaring og kompetanse til å gjennomføre en satt oppgave.

Den tredje, og siste viktige faktoren, som inngår i nødvendig kommunikasjon i endringsprosesser, er å være aktiv i intern markedsføring av det som er i ferd med å skje innad i organisasjonen, spesielt overfor de ansatte som er direkte berørt av endringene. Det ble gjerne markedsført i formelle- og uformelle møter med medarbeidere. Typisk steder markedsføring fant sted var via e-post, fredagsmøter, kvartalssamlinger, fester og i direkte møter med medarbeidere selv. Tre av informantene var innom temaet intern markedsføring. Intern markedsføring var noe de hevdet de hadde blitt langt flinkere til og noe de verdsatte høyt, spesielt i senere år med den hyppige endringstakten. En av lederne beskrev at han

merket stor forskjell på medarbeidere i endringsprosesser der de har brukt mye tid og ressurser på å markedsføre sammenliknet med prosesser der det ble brukt mindre tid.

4.2.1 Kommunisere

Informantene opplevde alle at kommunikasjon er kritisk for å skape engasjement og motiverte ansatte. Det hele kan oppsummeres av to av lederne sine svar spørsmål om hva som var suksessfaktorer i endringsprosesser: *“Kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon”*. De fleste av informantene nevnte også kommunikasjon som en av- eller den viktigste lederegenskapen og noe de brukte mye tid på.

“Jeg mener at den viktigste lederegenskapen er kommunikasjon, men skal du kommunisere så må du også ha troverdighet. For å få til en endring er det sentralt at man først og fremst kommuniserer tydelig på hvor vi skal og hvorfor vi gjør det. Jeg tror selv at det har blitt en av mine beste egenskaper, etter mye trening, men også en del feiling opp gjennom. Jeg har lært etter hvert.”

“Noe av det viktigste for meg som leder og det jeg bruker mest tid på nå, er kommunikasjon. Korrekt kommunikasjon og informasjonsdeling er ekstremt viktig for at vi skal lykkes. Dette med status på hvor vi er, hvor vi skal, kulturbygging og vedlikehold. Det er noe vi i ledelse bruker mye tid på.”

Informantene formidlet videre at det, for å få til en vellykket endringsprosess, var kritisk at de lyktes i å kommunisere viktigheten av endringen. Dersom de feilet i å gjøre formidle viktigheten var svaret som regel stor motstand, spesielt fra de ansatte som ble berørt av endringen. De kommuniserte denne viktigheten på litt ulike måter, men det som ble gjentatt var at formidlingen måtte gjøres grundig.

“Jeg prøver alltid å koke det ned til hver minste detalj. Gå inn og fortelle de ansatte hvorfor en er nødt til å gjøre det sånn her, skape blest rundt det. Ofte prøver jeg også å ta vekk tingene folk er misfornøyd med slik at man kan skape blest på hva og hvordan det kommer til å bli bedre. ... forteller om perioden de skal gjennom, markedsfører endringen med god kommunikasjon, også slipper de til på fredagsmøter, internettet og så videre. Det er viktig å markere når man har kommet i mål. Jeg må bare si at det enkelt å undervurdere internmarkedsføringen. Det å være transparent på hvorfor man gjør det, hva det skal bli til og være ærlig på når det skal oppstå kaos sparer oss for utrolig mye støy.”

En svært lik beskrivelse gir en annen informant, når hen forteller hvordan endringen må begrunnes for å redusere motstand i organisasjonen:

“For å lykkes i en endringsprosess må man forklare hvorfor vi skal gjennomføre den. Noen ganger er det så enkelt som at vi må forbedre oss, vi må gjøre ting på andre måter. Nå holder det ikke lenger å produsere det vi gjør, det går for sakte. Da må vi gjøre noen endringer, men igjen forklare hvorfor. Det går på å få frem nødvendigheten av endringen. Nå gjør vi ting på tre forskjellige måter ut fra hvem som jobber her, sånn kan vi ikke holde på. Vi har en verktøykasse og vi må bli enige om hvilke verktøy som skal være der. Det skal ikke være opp til hver enkelt og da må vi forklare litt hvorfor det er sånn. Prøve å få dem til å forstå at det er en grunn til at vi skal gjøre endringen.”

Flere av informantene uttrykte viktigheten rundt planleggingen av hvordan informasjonsdelingen skal foregå var for å lykkes i endringsprosessen. De fortalte at dersom informasjonsdelingen rundt en endringsprosess skulle feile, kunne det føre mye motstand og i verste fall fatale konsekvenser for hele endringsprosessen.

“Nå bruker vi mye mer tid på å beskrive det godt og informere godt. Vi vet at det mange som blir påvirket, og vi informere før prosjektstart hvem som blir påvirket. Hvis vi gjør endringer som treffer alle i organisasjonen, så er vi tydelig på informasjon om hvem som har ansvar over hva og hvem som kan kontaktes dersom det skal være noe innspill. Hvem som blir involvert når osv. Vi prøver å gjøre det ryddig, vi bruker ekstremt mye tid på å beskrive, hvorfor vi gjør det, hvordan vi gjør det og hvem som gjør det og tid.”

“Tidligere var kommunikasjonsavdelingen rundt endringsprosesser dårlig. Jeg kunne da sitte og tenke på hvorfor folk ikke så det samme som meg. Det du må forstå er at folk ikke kan lese tankene dine, du er nødt til å beskrive dem. Du sparer deg for mye arbeid med å informere på en god måte og det kan føre til mindre motstand rundt selve endringen. Mye av suksessen vi har hatt med å gjennomføre store endringer i senere tid, uten mye støy, er hvor grundig vi nå gjør informasjonsbiten.”

En informant forteller hvordan kommunikasjonen om endring gjennomføres i praksis, og hvor lite som skal til for å skape forståelse for endringen:

“Når vi har prosjekter eller skal gjøre forbedringer bruker jeg mye tid på å forklare hvorfor. Kommunikasjon er utrolig viktig, du får aldri kommunisert nok. Så det er nok noe vi undervurderer, tror jeg, viktigheten av kommunikasjon. Vi har nylig begynt med daglige «tavlemøter» slik at man kan dele informasjon begge veier. Jeg har også ukentlige ledermøter slik at jeg og alle avdelingssjefene under meg får delt informasjon oss imellom. De varer ikke så lenge, men det er utrolig viktig å ha det jevnlig og ofte. Så det er viktig, kommunikasjon.”

4.2.2 Involvere

Informantene uttrykte viktigheten av involvering ved flere anledninger gjennom dybdeintervjuene. Involvering vil ikke bare bidra til at medarbeidere føler på eierskap, autonomi eller at de blir fornøyde, for den saks skyld. Det kan komme viktige innspill og synspunkter som kan være viktig for prosessen. I tillegg kan involvering sikre at medarbeidere får en følelse av trygghet i arbeidshverdagen. Personer med fulle stillinger er på jobb en tredel av livet, så muligheten til påvirkning og opplevelse av trygghet er avgjørende både for personen selv, men også organisasjonen. Involvering blir sett på som en av ledernes viktigste egenskap hvis det gjøres riktig.

“Evnen til å involvere er en utrolig viktig egenskap som leder vil jeg si. Hvis folk blir involvert og gitt ansvar, vil de bidra mer i alle ledd. Selv om man er leder er det ikke slik at man alltid sitter med svaret selv. Det er så viktig å legge til rette for en kritisk dialog. Resultatet blir bedre når flere stiller kritiske spørsmål.”

En annen informant er enig i at en endringsprosess kan bli bedre ved at flere har kritiske blikk til den:

“Jeg er nok ganske utålmodig av meg, så for noen kan føles ut som at jeg ikke håndterer motstand på en god måte, men jeg liker litt motstand, jeg liker at medarbeidere sier hva de mener og utfordrer meg. Måten jeg håndterer motstand og medarbeidere på er å ha tett kontakt, involvering, stille spørsmål som spør om hva, hvorfor, dette til å få deres synspunkter. Til syvende og sist står jeg igjen med at involvering er en av de viktigste lederegenskapene i endringsprosesser og noe jeg i senere tid føler at jeg mestrer godt. Dette er noe jeg også har fått tilbakemelding om i samtaler med medarbeidere.”

Flere av informantene deler de samme synspunktet til informantene ovenfor, samtidig påpeker de at involvering er en av de viktigste suksessfaktorene i endringsprosesser.

“En viktig suksessfaktor i endringsprosesser er å involvere alle relevante ledd i organisasjonen. Som jeg sier, av og til er jeg utålmodig også løper jeg av gårde mens halvparten står igjen på perrongen etter at toget har gått og skjønner ikke hva som skjedde nå. Mens i hodet mitt er det klart for jeg vet hva som skal skje, men det handler om å da involvere de ansatte for du skal ha med deg alle. Alle skal på en måte være klar til å gå om bord i toget å være med på prosessen. Og da er det viktig å bruke tid på å involvere og å kommunisere.”

“En viktig suksessfaktor er selvfølgelig å kommunisere, men en enda viktigere en i mine øyne er i den grad du klarer å involvere ansatte og få de med. Det beste tipset jeg kan gi for å redusere og ventilere motstand handler om involvering og kommunikasjon. Du kan nok aldri redusere motstanden 100%.”

“Den viktigste suksessfaktoren i mine øyne er involvering. Jeg har vært med på mange endringsprosesser og det jeg har funnet som mest kritisk er å ha fokus på involvering og å skape engasjement.”

Informantene var påpasselige med å beskrive at det var viktig å involvere riktig, og ikke *kun* gjøre det for involveringens skyld. Svært få ønsker å bli involvert hvis det ikke kommer dem til gode eller gjelder deres arbeid og rutiner for hvordan ting gjennomføres. Det er heller ikke nødvendig å involvere alle i endringsprosesser.

“Motstand mot endring kan bli utnyttet til noe positivt dersom du klarer å snu det ved å fortelle at man må gjøre noe for å få til noe. Hvis man er enig om å gjøre noe, men ikke vet hvordan, få deres synspunkter, tanker og innspill. Prøve å få alternativer og forslag, da kan det ofte komme enklere forslag fordi løsningen kan ofte være enklere enn antatt. Vi ledere har en tendens til å overkomplisere ting. Involver de som virkelig har skoene på. Du får mye igjen med å la de vært med på å tegne opp løsninger og alternativer.”

“En viktig metode jeg har anvendt for å involvere riktig er en metode jeg kaller tre-to-en trinns trapp. På steg tre handler det om å involvere samtlige som blir påvirket indirekte får høre om det han/hun er i ferd med å oppleve. På steg to snevrer man det inn og går på avdelingsnivå og informerer dem om det som er i ferd med å skje. På en går man ned fra

avdelingsnivå til individ. Hva betyr det for individet? Denne metoden har vist seg å være meget effektiv måte å håndtere motstand på i store og mindre endringer.”

En informant sa seg enig at det kunne lønne seg å involvere de ansatte, men påpekte at det ikke alltid var tilfellet:

“Vi prøver som regel å involvere de ansatte, men andre ganger er det sånn at valget tilhører oss i ledergruppen, fordi det er ikke er ikke noe voldsomme greier som gjør at de må involveres. Andre ganger prøver vi å involvere de som er best egnet til å ta beslutningene, det ikke nødvendigvis alltid oss som sitter i ledergruppen. Vi prøver å løse problemer og endringer sammen med de som sitter tettest på det. Det handler om å spørre de ansatte om hvilke alternativer vi har? Det er jo mer i hverdagen med de små mindre beslutningene vi gjerne involverer de.”

To informanter påpekte at selv om det er veldig viktig å involvere de ansatte, er det ofte minst like viktig å involvere seg selv slik at man skjønner alle aspektene innad i en organisasjon eller selve endringsprosessen. De snakket om at motstand mot endring forutsatte at de som ledere satte seg ordentlig inn i situasjonen og viste en tilstedeværelse for de ansatte. Det holder ikke å involvere medarbeiderne dersom de opplever at lederen ikke er interessert eller til stede under endringsprosessen. Informantene uttrykte at å være involvert som leder gir et grunnlag for at de ansatte skal oppleve at tilbakemeldingene og innspillene de har, blir lyttet til.

“Så fremt det er viktig å involvere de ansatte er det nesten enda viktigere å involvere seg selv. Det krever nok mer av meg som leder, til syvende og sist ønsker man jo å bli enig om ting og tang. Dette krever at jeg må jobbe litt mer, sett meg inn i ting, og involvere meg selv både i prosessene, men også hva de ansatte føler på. Motstand krever at du må involvere deg selv og bruker tid på å forstå fenomenet.”

“Jeg tenker at et aspekt dere bør tenke på i fremtidige lederroller er viktigheten av å være involvert selv. Det er ingen poeng i å være tydelig på hva som er viktig angående motstand, endringsprosesser, kommunikasjon og så videre, og så videre ... hvis man ikke bryr seg, setter seg inn i temaene og problematikken. Du er nødt til å involvere deg som leder”.

Aspektet med å involvere seg selv sier en annen informant seg enig i, men utdyper at det ikke er nødvendig å sette seg inn i alt:

“Lederskap er å skape resultater sammen med medarbeidere, ikke via, du må selv være med på det og vise vei, være en del av det, så skal du som toppleder ikke være inni alt mulig. Men du må ha såpass interesse at du skjønner hva folk driver med, at du er relevant og at du ikke blir en papirflytter, sånn at du sitter på toppen som en tåkeheim og ikke forstår. Lederskap er noe du gjør sammen med andre.”

4.2.3 Intern markedsføring

To av informantene formidlet viktigheten av intern markedsføring som en driver for vellykkede endringsprosesser. Slik markedsføring er et relativt nytt fenomen, påpekte de, og noe de ikke la særlig mye vekt på for bare noen år siden. Intern markedsføring har særlig blitt relevant i senere tid for å skape engasjement og et ønske om endring blant de ansatte. Det har blitt godt brukt som en informasjonskanal hvor endringer, mål og visjoner blir nøye forklart til samtlige involverte. Informantene formidlet i dybdeintervjuene at det kan være vanskelig å forklare, kommunisere og motivere endringen til 100 + ansatte, og at intern markedsføring derfor har blitt benyttet som et nyttig verktøy i senere tid.

“Før tok jeg nok del i selve endringen i mye større grad, men etter hvert har min rolle blitt at jeg har ansvar for å intern markedsføre endringene vi er i ferd med å gjøre. Dette gjør at de det gjelder får den støtten de trenger fra høyeste hold. Jeg både markedsfører hvorfor vi gjør det, status underveis og markerer både endringene og fremgangen. Jeg føler at nå at jeg har en mye større rolle med å støtte ansatte og gi dem fokus gjennom intern markedsføringen og jeg tror det er mange som undervurderer viktigheten av den.”

En annen informant sier seg enig i viktigheten av intern markedsføring, men at du er nødt til å være transparent i hvorfor til at du gjør det:

“Jeg må bare si at det er enkelt og undervurdere internmarkedsføringen og det er noe jeg tror flere ledere sliter med. Det å være transparent på hvorfor man gjør det, hva det skal bli til og være ærlig på når det skal oppstå kaos sparer oss for utrolig mye støy. Gjennom gode kanaler for intern markedsføring har vi også spart oss selv mye tid og motstand i tillegg til mer fornøyde ansatte som gjennomgår endringer de siste årene, tror jeg.”

Hvordan intern markedsføring bør gjennomføres i bedriften var de to informantene noe uenige om. En av informantene påpekte at den interne markedsføringen bør skje på et overordnet nivå med et tydelig overblikk.

“Det er enkelt å få et overblikk, men det vanskeligere å få et tydelig overblikk av hele bildet. Ikke gå inn i små detaljer når en markedsfører da er det enklere for både deg selv og de det skal markedsføre mot å miste overblikket. Markedsfør at herfra skal vi dit, på vei dit det dette viktig og rekkefølgen for hvordan ting skjer er sånn her. Hvis punkt én går riktig, vil punkt to, tre og fire se slik ut. Tegn opp et tydelig og enkelt bilde så folk til enhver tid forstår. Støtt opp under tydelig underveis, ofte, så ansatte kjenner seg igjen med hvor man er.”

En av informantene mente på den andre siden at alle detaljer rundt en endringsprosess var viktig vise frem til de ansatte som var involvert i prosessen.

“Når vi intern markedsfører prøver vi å gjøre det på detaljnivå, i hvert fall overfor de det gjelder. Alle detaljer kan vise seg å være viktig for de ansatte og vi ønsker at de skal føle seg involvert i hele prosessen. Ikke kun hva som skal skje på et overordnet sett og dette føler jeg gjøres best i at alle ansatte får en slags overblikk over hver minste detalj. Det kan by på mange små detaljer og informasjon de er nødt til å sette seg inn i.”

Til tross for at det var noe uenighet om hvordan en bør markedsføre et endringsprosjekt internt i organisasjonen, var de to informantene enige om viktigheten av intern markedsføring. Dette er et verktøy som har blitt mer relevant og tatt i bruk enn hva det var for bare noen tiår siden og noe informantene regnet med ville bli sentralt innenfor endringsledelse i årene som kommer.

4.2.4 Feire delmål

Tre av seks ledere påpekte i dybdeintervjuet viktigheten av å feire delmål underveis i endringsprosessen. Både for de ansatte, men også for ledergruppa, fortalte de oss. Slike feiringer var en ypperlig mulighet til å få informasjon de ellers ikke ville fått, fortalte en informant. Det var en arena for å bli videre kjent med ansatte og teamet og en fin måte å holde dem engasjerte, motiverte og informerte, beskrev informanten. Videre påpekte informanten at noe så lite som feiringer kunne brukes for å håndtere og lindre motstand og tvil.

“Jeg tror de ansatte er nødt til å se at vi lykkes med noen ting. Hvis de underveis i prosessen får beskjed om at nå har vi gjennomført en fase og det var en stor suksess, vil det hjelpe med å holde oppe motivasjonen og engasjementet. Man må som leder sekundere og feire resultatene vi har fått til. Dette er også en utrolig bra informasjonskilde både til ansatte, men

også for oss selv. Vi får høre alltid høre om ting de har vært fornøyde med, men også saker og ting de er mindre fornøyd med.”

Resultater er viktig, men det er også viktig å feire oppnåelse av delmål forteller en informant oss:

“En fin måte å drive prosessen fremover til tross for litt motstand, er å feire det som kan feires underveis. Dette trenger ikke alltid å være storslåtte feiringer. Kommuniser til de ansatte at delmål har blitt nådd og at det går i riktig retning. For å få til endringsprosesser er du nødt til å feire og kommunisere de positive aspektene ved endringen også.”

En informant hadde et litt annet syn på akkurat dette, som dro inn hvordan HR-avdelingene ofte kan jobbe mot for eksempel motstand.

“Jeg mener ofte at HR-avdelinger har et litt annet syn på hvordan jobbe mot kulturelle ting i organisasjonen. Dersom noe ikke fungerer så skal de alltid begynne med masse HR-tiltak. Misforstå meg, det er fint det, men det viktigste personal-byggende HR-initiativet du kan gjøre er å vinne, lykkes og feire sammen ... samtidig som man står i nederlag sammen. Hvis du gjør det, skaper du en korpsånd, akkurat som i militæret. Jeg vet ikke om dette ga mening, men jeg har sittet på begge sider av bordet og har ved flere anledninger blitt presentert en masse tiltak som skulle tre i kraft, disse så jeg for så vidt aldri noe til. Jeg mener gjennomføringskraften er større ved å lage et opplegg som både er teoretisk, praktisk og er mer rettet mot å samle teamet.”

Slik vi tolket utsagnet til den ene informanten var vedkommende litt skeptisk til hvordan HR-avdelingen jobbet mot å presentere både gode og dårlige nyheter. Vi fikk en følelse av han hen syns det kan være litt teoritungt og “kjedelig” når man i utgangspunktet skal feire noe som er positivt for gruppen og organisasjonen.

4.3 Betingelser for vellykkede endringsprosesser

Hovedkategori tre omhandler «betingelser for vellykkede endringsprosesser». Gjennom dybdeintervjuene fanget vi opp ulike temaer informantene kom inn på som vi kategoriserte som en betingelse for en vellykket endringsprosess. Temaet «betingelser for vellykkede endringsprosesser» gjelder både selve endringsprosessen eller en betingelse for medarbeiderne og/eller ledergruppen. Videre ga lederne oss innsikt i viktigheten av å ha nok

tid generelt til alt som omhandler endringsprosessen. Trygghet ble beskrevet som en annen betingelse i en tid med mye usikkerhet, sammen med evnen til å utnytte de interne ressursene som fins innad i en organisasjon.

Tid var et omdiskutert tema gjennom dybdeintervjuene. Tid er essensielt. Tid er avgjørende for endringsprosessen, i møte med ansatte og kunder, for informasjonsdeling, planlegging og gjennomføring. Ikke minst er det viktig å ha tid til å institusjonalisere endringen i bedriftskulturen og til å møte uforutsette hendelser og oppgaver som kommer fortløpende. Det man gjerne glemmer er at selv om man er i endringsprosess skal virksomheten fortsette sin vanlige drift og forretning. To av informantene mente at det å ha dårlig tid kan være en god ting noen ganger, fordi det i noen tilfeller påvirker effektiviteten og produktiviteten i positiv retning. Men til syvende og sist ble *nok* tid til alt beskrevet som en betingelse for å lykkes med endring. På spørsmål om hva som er en fallgrube i en endringsprosess svarte nærmest alle informantene det samme: *tid*.

En annen betingelse som informantene snakket om, var *trygghet*. Vi mennesker er avhengig av å føle på trygghet i nesten all slags form. Abraham Maslow (1943) organiserte i sin tid ulike behov fra det mest trengende til det minst presserende. Disse behovene er følgende: *fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behovet for anerkjennelse* og til slutt *selvrealiseringsbehov*. Etter grunnleggende fysiologiske behov kommer behovet for trygghet. Det samme gjelder i endringsprosesser. Ansatte er nødt til å føle tillit og trygghet knyttet til egne arbeidsoppgaver, og de trenger å ha tillit og trygghet til at ledelsen gjør det som er best for dem. I endringsprosesser dukker det opp usikkerhet: *Mister jeg jobben min? Hva skjer med kollegaene mine? Klarer jeg å gjennomføre de nye arbeidsoppgavene på en riktig måte? Hva skjer med økonomien?* Høy grad av trygghet vil redusere mengde motstand i endringsprosesser. At ansatte skal føle på trygghet til tross for usikkerhet, ble av flere informanter sett på som en betingelse i endringsprosesser. Flere understreket viktigheten av at ansatte har tillit til at ledelsen gjør det som best for dem og organisasjonen.

Den tredje, og siste betingelsen informantene kom inn på, var viktigheten av å utnytte de interne ressursene i organisasjonen. En av informantene fortalte tidlig i dybdeintervjuet at vedkommende er leder for veldig smarte folk med høy utdanning, så det smarteste han kunne gjøre som en leder var å tilrettelegge for at disse ressursene ble utnyttet riktig. Slik vi tolket informantene hadde lederne hadde noen spesifikke ansatte som gjerne fikk hovedansvar for enkelte oppgaver. Ved å utnytte interne ressurser opplevde de å positivt påvirke selve

endringsprosessen og lobbyismen knyttet til den. De hadde ansatte som de betrodde seg til medvirket til å skape positivitet og å ta styring i en eller annen form.

4.3.1 Tid

Informantene snakket om tid som en viktig betingelse for vellykkede endringsprosesser. Det er viktig å ta seg god tid, ettersom prosessen ofte er like viktig som resultatet. Flere av informantene beskriver at det er viktig å være tålmodig, slik at alle involverte får godt innblikk i prosessen. Å bruke litt ekstra tid kan medføre at flere involverte kan føle eierskap til prosessen, og at flere har mulighet til å komme med innspill.

“Å bruke tid på prosessen. Jeg tar også ting fort så det kan være lett for meg å bare hoppe til konklusjoner også gå videre, men da pisser du litt i buksa. Du er nødt til å ta det med ro og gjøre prosessen. Prosessen er minst like viktig som sluttresultatet.”

Tid er essensielt i en endringsprosess forteller en av informantene. For seg selv, prosessen og ansatte:

“En suksessfaktor er å ikke ha for dårlig tid. Som jeg sier, av og til er jeg utålmodig, også løper jeg av gårde mens halvparten står igjen på perrongen etter at toget har gått og skjønner ikke hva skjedde nå. Mens i hodet mitt er det klart for jeg vet hva som skal skje, men det handler om å da bruke tid for du skal ha med deg alle. Alle skal på en måte være klar til å gå om bord i toget å være med på prosessen. Og da er det viktig å ikke ha for dårlig tid og ikke ha det for travelt.”

To av informantene understreker at dårlig tid kan være en fordel for effektiviteten av en endringsprosess.

“Dårlig tid kan være positivt, fordi man kan øke effektiviteten. En annen fallgrube kan også være at prosessen stopper og ingenting skjer. Dette kan ødelegge motivasjonen for senere endringsprosesser.”

“Noen ganger er det en fordel at vi har dårlig tid, fordi da må vi bare gjøre det. Om en endring må skje, og må skje raskt, er alle nødt til å dra i samme retning og da nytter det ikke å vise motstand.”

Informantene hadde opplevd hvordan det var en sammenheng mellom at de som ledere brukte nok tid på å forklare bakgrunnen for endringen, og på mengden motstanden som oppstod.

“Før hoppet vi bare gang, nå bruker vi mye mer tid på å beskrive det godt og informere godt.

Vi vet at det mange som blir påvirket, og vi informerer før prosjektstart hvem som blir påvirket. Vi prøver å gjøre det ryddig, vi bruker ekstremt mye tid på å beskrive, hvorfor vi gjør det, hvordan vi gjør det og hvem som gjør det og tid.”

“Som leder er du nødt til å bruke tid på motstanden som oppstår og da er det viktig å ha god tid. Det kommer alltid mye uforutsett med en endringsprosess og hvis du allerede har dårlig tid kan det være med å senke eller i verste fall ødelegge hele prosessen.”

“Jeg kunne nok ønske at jeg var bedre på å bruke mer tid. Jeg er litt utålmodig så av og til går det for raskt. Det som er viktig er å bruke tid på motstanden og hvert fall forklare hvorfor vi må ha den endringen.”

4.3.2 Trygghet

Trygghet er viktig i endringsprosessen, både for ledere og ansatte. Det er mye usikkerhet knyttet til en endringsprosess og det kan føre til lavere grad av motivasjon og produktivitet, og høyere grad av motstand. Informantene beskriver i sine intervjuer at usikkerhet er noe de i stor grad prøver å fokusere på i endringsprosessen. Flere informanter uttrykte forståelse for usikkerheten noen av deres ansatte kunne føle. Derfor var det viktig for lederne at de ansatte skulle føle seg trygge på jobb.

“En endring er ubehagelig for ansatte, for da er en nødt til å gjøre noe nytt - som man ikke har gjort før - da kommer utryggheten. Dette begrepet endringsledelse er viktigere og viktigere enn noen gang, men det er en direkte motsetning til hvordan mennesker fungerer sett opp mot Maslows behovspyramide. Maslow beskriver jo de tingene menneskene må ha på plass, og en av er trygghet. Du kan ikke bare bli dyttet ut for da går det sjeldent bra.”

En informant beskriver den utfordringen ledere har i å være sensitive for ansattes behov for trygghet, og at hva som er trygt kan være ulikt mellom mennesker.

“Først og fremst er min jobb å skape trygghet både i og på arbeidsplassen, og det samme i en prosess der vi skal endre oss. Ansatte ønsker hovedsakelig ikke endringer, de ønsker det

trygge og gamle. Vi mennesker er forskjellige, noen hopper i Holmenkollen og andre står foran store forsamlinger. I det store og hele er nok menneske skapt sånn at behovet for trygghet er stort og dette ansvaret faller ned på oss ledere.”

Tryggheten blir beskrevet som ekstra viktig fordi endringer sjelden er ønsket eller initiert av ansatte, men kommer fra høyere opp i organisasjonen.

“Det å endre seg er som regel et valg som ledelsen ofte foretar. De ansatte er nødt til å lyde disse valgene, men som leder bør du legge til rette for trygghet. Jeg har selv vært ansatt og stått i endringsprosesser, og de følelsene og tankene jeg hadde var ubehagelig, så jeg forstår og har medfølelse for ansatte i endringsprosesser. Jeg er veldig bevisst på å skape trygge rammer for mine ansatte i tider der det er usikkerhet - både i endringsprosesser og nå under pandemien med permitteringer og usikkerhet.”

Flere av lederne var enige at tid var blant de største fallgruvene i en endringsprosess. En informant var klar og tydelig i sin sak når det gjaldt fallgruver.

“Den største fallgraven jeg kan se i en endringsprosess er å ikke ta motstanden og utryggheten på alvor. Hvis du som leder sier eller tenker “faen heller, dette må du jo klare å håndtere. Er dette så vanskelig?”. Da har du bommet totalt, du må ta det på alvor, uansett om du selv synes det er litt banalt. Det synes du sannsynligvis på bakgrunn av at du vet mer enn andre eller fordi du har større innsikt i hva som beveger seg rundt om i organisasjonen.”

Til tross for «uenigheter» om hva som er den største fallgraven, fikk vi inntrykk av at alle informantene var opptatt av at ansatte skulle føle på trygghet i endringsprosesser. Det handler om mennesker og trivsel, men også at man skal legge til rette for at ansatte yter 100% og dette gjøres i omstendigheter med trygghet og tillit på arbeidsplassen, også i ansattes respektive, og fremtidige arbeidsoppgaver.

“Trygghet for den enkelte er et mål i seg selv, men slik trygghet fører samtidig til positive resultater for organisasjonen. I endringsprosesser kan trygghet innebære initiativ og kreativitet hos de ansatte.”

“Jeg mener det er ekstremt viktig for endringsprosessen at de ansatte har en trygghetsfølelse. Hvis de ansatte ikke føler seg trygge kan det føre til at de ikke tør å si ifra der de er uenige.

Som jeg har snakket om er mye av motstanden positivt for endringsprosessen, for det kan føre til at den blir bedre."

4.3.3 Utnytt interne ressurser

En informant ga oss innblikk i hvordan hen tenkte når det kommer til å utnytte interne ressurser i endringsprosesser. Lederen var opptatt av at en er nødt til å utnytte interne ressurser for å lykkes og beskrev sin gjennomføring av en DISK-analyse, en analyse av de ulike typene kunnskap og ressurser som finnes i egen organisasjon, og som kan aktiveres i endringsprosesser.

"Det er veldig mange som synes det er gøy å endre seg også, finner du riktig prosjektgruppe til de som har lyst til å bidra, så vil engasjement få enklere tilpass. Alltid ... uansett jobber jeg med en DISK-analyse i endringsprosesser. Den fungerer sånn at du kartlegger hvem og hva du har i teamet. D'ene er driverne, I'ene er de interesserte, S'ene er strukturerte og K'ene er de kontrollerende. ... sette sammen de riktige gruppene er en kunst i seg selv, men vil du lykkes er du nødt til å utnytte den interne ressursen. Har man ikke noen drivere, bare kontrollerer eller strukturerer så får du ikke den driven en er nødt til å ha. Du skal ut på ukjent grunn, det er ofte det jeg merker i endringsprosjektene er at du er nødt til å noen som har gjennomføringsevne- og vilje."

I en endringsprosess er det avgjørende å aktivere individer som er positive slik at de kan dra prosessen i riktig retning, på en effektiv måte. Positive forbilder påvirker de andre som deltar i prosessen og kan føre til et overordnet optimistisk utgangspunkt for endring i en organisasjon eller på en avdeling.

"En fallgrube er at de er negative. De liker ikke nye ting. Jeg merker at de tenker at det her en noe dritt: «Sånn her kan vi ikke gjøre det, vi har prøvd før, det går ikke». Det er sånn du merker det, med uttalelser. Det er stor forskjell på individer og det er mange som er mer positive enn andre. Så det er viktig og da prøve å fokusere på de som er litt positive, om du skal gjøre en endring i en hel avdeling."

En av informantene hadde gode erfaringer med å bygge på et eventuelt spor av positivitet til endring hos enkelte ansatte med mål om at positivitet skulle spre seg i organisasjonen:

"Det vil alltid være personer som er negative og viser motstand når det skal gjennomgå en endring i deres avdeling. Men det er som regel noen som er positive, eller hvert fall mindre"

negative. Om du klarer å bevise overfor de mer positive medarbeiderne at endringen er bra, kan de hjelpe deg å dra i riktig retning og å overbevise de negative slik at de ikke yter destruktiv motstand."

Selv om de uttrykte seg på forskjellige måter, var informantene enige om viktigheten av å utnytte interne ressurser. De nevnte at det var en betingelse for en vellykket endringsprosess da de interne ressursene kunne hjelpe til med å håndtere motstanden som oppstår, både før, men og underveis i en endringsprosess.

5.0 Diskusjon

For å besvare problemstillingen vil vi drøfte de empiriske funnene gjort i kapittel fire opp mot det teoretiske bakteppe skissert i kapittel to. Formålet med masteroppgaven har vært å undersøke hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring i endringsprosesser. Videre undersøker vi hvorvidt funnene gjort i litteraturgjennomgangen samsvarer med det vi har avdekket i empiridelen. Problemstillingen vi har ønsket å besvare er:

"Hvordan kan ledere håndtere motstand mot endring i endringsprosesser".

For å systematisere drøftingen har vi har tatt utgangspunkt i hovedtemaer og undertemaer presentert i *Figur 3*.

5.1 Destruktiv versus konstruktiv motstand

Ford og Ford (2009) hevder at hvordan motstanden håndteres er kritisk i fasen der en organisasjon skal endres. I det tradisjonelle paradigmet har ledere forsøkt å eliminere motstanden. En annen løsning er å forstå motstanden og handle deretter, som er hovedlinjene i strategien i det moderne paradigmet. Basert på svarene fra informantene fikk vi et inntrykk av at ledere håndterer motstand på ulike måter. Hvordan motstanden ble møtt kunne avhenge av hvilken type motstand de ble eksponert for. Vi så tydelige forskjeller på hvordan lederne håndterte det som ble oppfattet som destruktiv- og konstruktiv motstand. Litteraturen og empirien forteller at både destruktiv- og konstruktiv motstand kan prege arbeidsmiljøet, kulturen og forhold på arbeidsplassen, i negativ eller positiv retning.

5.1.1 Kritisk til kritikerne

Bareil (2013) hevder at i det moderne paradigme blir motstand tolket som en ressurs. Basert på svarene fra våre informanter lener vi oss på Bareil (2013) som hevder at motstand kan tolkes som noe lite spesifikt da det eksisterer ulik form. Våre funn viser at illojalitet, lobbyisme, slengbemerkinger og andre former for «destruktiv motstand» ikke er en ressurs når en skal foreta større eller mindre endringsprosjekter. De som ble intervjuet pekte på at de ved ulike anledninger har vært nødt til å håndtere motstand på måter som ligner det tradisjonelle paradigme. I det tradisjonelle paradigme ser en på motstand som en hindring mot endring som er nødt til å bli eliminert (Bareil, 2013).

The Longman Dictionary of Contemporary English for Advanced Learners (2009) definerer motstand mot endring som å ikke akseptere nye idéer eller endringer. Kotter og Schlesinger (2008) presenterte “fire årsaker til hvorfor det oppstår motstand mot endring”. En av årsakene de presenterer er at vi som individer har et behov for å beskytte våre egne interesser fremfor organisasjonens. Øksnes og Samuelsen (2018) hevder at fenomenet motstand er i oss fra en ung alder. Videre poengterer de at det er et grunnleggende behov vi har for å beskytte oss selv, vår identitet og tilhørighet. Slik vi tolker det, i arbeidslivssammenheng, er at ansatte kan føle seg utrygge på hvordan endringen kan påvirke arbeidsoppgaver, stillingen deres eller kollegaer. Flertallet av informantene har opplevd en form for destruktiv motstand når de har gjennomført endringsprosjekter. Bakgrunnen for destruktiv motstand definerte en av informantene som noe som forekommer på grunn av frykten for mer arbeid eller sin posisjon. Vi kan se sammenhenger mellom informantens sitt utsagn og Kotter og Schlesinger (2008) sine årsaker til hvorfor motstand oppstår.

En av årsakene i Kotter og Schlesinger (2008) analyser avdekker at ansatte kan ytre motstand på bakgrunn av lav toleranse for endring. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at individer kan reagere med motstand når en har vanskeligheter med å tilpasse seg nye endringer. Det kan eksempelvis forekomme dersom ansatte tviler på at de kan tilegne seg ny kunnskap og/eller den nye hverdagen. Vi kan dra paralleller til den ene informanten i eget datamateriale som uttrykte frykt for mer arbeid eller endringer i sin posisjon. Med endringer kan det forekomme mer arbeid, samt et krav om å tilpasse seg endringen. Vi tolker at utsagn som «*vi har prøvd før*» er basert på frykten av tidligere erfaringer og behovet for å beskytte seg selv mot fremtidige endringer. Det er også enkelt å ytre motstand når en har liten grad av motivasjon for nye endringer. En informant fortalte at ansatte har en tendens til å tenke «*det*

her er noe dritt» med en gang nye endringer blir foreslått, og begrunnet responsen med at de fleste ansatte *«ikke liker nye ting»*. Det kan være at noen ansatte har sett seg lei av hyppige endringer. Våre antagelser er også at tankene kommer på bakgrunn av frykten for å ikke kunne tilpasse seg endringene som kreves og/eller beskytte seg selv, sin identitet og tilhørighet. Dette samsvarer med to av årsakene Kotter og Schlesinger (2008) presenterer i sin studie.

Flere av informantene uttrykte at den destruktive motstanden som kan oppstå i endringsprosesser er vanskelig å håndtere. En av lederne mente det kunne sammenlignes med propaganda, hvor motstandere forsøkte å få med seg andre med mål om å ødelegge. En annen leder nevnte at den destruktive motstanden kunne være utfordrende fordi den ofte ledet til sinne og frustrasjon. Ifølge Kjøde (2004) er ledere nødt til å stå rakrygget der endringer medfører motstand og konflikter. Sander (2021) hevder at en vanlig reaksjon på motstand er å overkjøre og slå hardt ned på den. Basert på svarene fra informantene fikk vi et inntrykk av at å overkjøre motstanden sjeldent ble vurdert som en god løsning. De nevnte at de leder *«høyt utdannede og smarte folk»* så en av måtene de håndterte den destruktive motstanden på var å forklare de ansatte hva som skulle endres og hvorfor det var nødvendig. Det kan trekkes paralleller mellom måten lederne hevder de håndterer den destruktive motstanden på og steg én i Kotter (1996) sin modell som handler om å skape et pressende behov for endring.

En av informantene meddelte at måten vedkommende håndterte destruktiv motstand på, var å være *«kritisk til kritikerne»*. Lederen påpekte at det virket som ansatte ved flere anledninger uttrykte motstand uten en tydelig begrunnelse og at vedkommende ved å stille kritiske spørsmål kunne eliminere noe av denne motstanden. En annen informant benyttet *«management by walking around»* som et hjelpemiddel for å være i, og å forstå situasjonen, og for å kunne stille kritiske spørsmål til motstanderne. Lederen mente at å stille kritiske spørsmål ofte dempet motstanden og dermed kunne eliminere frustrasjon og lobbyisme. Å være kritisk til kritikerne er et funn vi ser i vårt materiell, men vi ikke kan dra noen nevneverdige sammenligninger med til litteraturgjennomgangen. Vi tror det kan være nyttig å stille kritiske spørsmål til hva de ansatte ville gjort annerledes da det kan hjelpe med å defuse situasjonen og potensielt endre motstanden fra destruktiv, til konstruktiv. Det kan skje ved at de ansatte får et bredere perspektiv på endringen og dermed ønsker å forbedre den, fremfor å ødelegge. Amundsen (2006) mener det er problematisk at ledere vet best, og at de til enhver

tid vet hvordan organisasjonen bør utvikles. Om en skal være kritisk til kritikerne bør en være oppmerksom på formuleringene slik at det ikke er rom for misforståelser.

5.1.2 Endre endringen

Funn i analysen vår tyder på at motstand kan være en positiv bidragsyter til endringsprosessen. Det stemmer også med den moderne måten å se på motstand på i endringsprosesser (Bareil, 2013). Hammernes (2020) hevder at motstand kan være en god kilde til kunnskap og dermed være nyttig i endringsprosesser. Reaksjoner på endring er ikke nødvendigvis dysfunksjonelle hindringer eller belastninger for vellykket endringsprosjekter mener (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Reaksjoner på endringer kan også ha en verdi i form av engasjement, herunder kommentarer og innspill som kan fungere som en ressurs for implementering av endringen. Samtlige av informantene i vår studie påpekte vanskeligheten av å håndtere den destruktive motstanden. De mente likevel at mye av motstanden som oppstod var konstruktiv og i den forstand også positiv for endringsprosessen. Den konstruktive motstanden bidro til at lederne kunne lytte til og forstå ansattes frustrasjon, tanker, innspill og kommentarer. Den konstruktive motstanden har også hjulpet lederne med å ta noen skritt tilbake, få et overblikk over situasjonen og eventuelt *endre endringen*.

To av lederne vi intervjuet hevdet at det var positivt med motstand i endringsprosessene. De begrunnet synspunktet med at motstand viste en form for engasjement hos medarbeiderne. Det er forenlig med det Piderit (2000) og Ford, Ford og D'Amelio (2008) hevder, nemlig at motstand i flere tilfeller kan være en form for engasjement. Lederne meddelte at de verdsatte konstruktiv motstand da det fortalte at medarbeiderne var engasjerte og brydde seg om organisasjonen. Motstand kan i flere tilfeller være en bedre form for engasjement enn aksept (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Våre tolkninger av litteraturen og funnene i vårt materiell viser at det i noen tilfeller er å foretrekke motstand fra ansatte. En informant påpekte at det er viktig å ta gode og mulig bedre forslag i betraktning før en beslutning tas. I steg ni av Stouten et al. (2018) bunner i at et fravær av tilbakemeldinger kan gjøre forbedringer vanskelig. Det kan være sunt for en organisasjon at medarbeiderne tørr å utfordre ledelsen, fremfor medarbeidere som kun aksepterer. Det viser også en form for gjensidig respekt. Det er ikke alltid ledelsen sitter med fasiten og vi antar at det er sunt for endringsprosessen at samtlige medarbeidere har mulighet til å ytre sine meninger, og kanskje også påvirke prosessen til det bedre.

En av informantene i vårt materiell formidlet at endringsprosesser krever at en stopper opp og korrigerer underveis. Selv om en har et klart bilde av målet er det ikke sikkert at en når dit uten å endre og justere fortløpende. Videre påpekte lederen at konstruktiv motstand med kommentarer til justering, endringer og innspill er positivt. Det støttes av Ford og Ford (2009) som presenterer fem måter en kan bruke motstand på for å kunne påvirke produktivitet og engasjement. I steg tre i sin modell hevder Ford og Ford (2009) at motstand kan føre til gode resultater dersom du er villig til å lytte til kritikerne og alternative ideer, samtidig som en også er åpen for å endre endringen. En av informantene konkluderte med at en som leder er nødt til å ha selvinnsikt i at forslag kan forbedres, innoveres og endres. Trinn nummer syv i Kotter (1996) sin modell handler om å foreta kontinuerlige justeringer for å konsolidere fremgangen. Vi forstår dette som at kontinuerlige endringer også handler om å endre endringen dersom «bedre» forslag kommer på bordet gjennom konstruktiv motstand. Den tidligere nevnte informanten mente det er kritisk at en leverer resultater og endrer seg i takt med omgivelsene, som stemmer overens med trinn syv i Kotter (1996).

Funn i studien indikerer at en som leder er nødt til å lytte til konstruktiv motstand. En informant i vår studie formidlet at lederens viktigste jobb var å lytte til, utfordre og utforske engasjementet. Det informanten meddelte stemmer overens med det Ford og Ford (2009) hevder om at sterke og flinke ledere evner å lytte og lære fra sine kritikere. På en annen side bemerker vi oss kommentaren fra en av lederne: *«du må lytte til motstand, men så handler det ikke om å overbevise alle heller»*. Dersom det oppstår mye konstruktiv motstand, kan en i noen tilfeller være nødt til å gå videre. Det vil ikke alltid være mulig å endre endringen til noe alle i organisasjonen blir fornøyd med. Nadler (1976) bemerket seg at effekten fra tilbakemeldinger avhenger av strategiene som brukes for å besvare dem. En vi snakket med påpekte at vedkommende har endret måten hen mottar tilbakemeldinger. Tidligere antok informanten at hen selv satt på svarene. I senere tid satt lederen mer pris på; *«fornuftig og gjennomtenkt motstand, som får meg til å ta noen skritt tilbake og eventuelt justere små ting»*. Konstruktiv motstand kan bidra positivt, men en kritisk faktor er hvordan ledere handler og reagerer utfra tilbakemeldingene.

5.2 Skape engasjement og motiverte ansatte

Funn i studien tyder på at en viktig faktor når en gjennomfører større eller mindre endringsprosesser handler om å skape engasjement *for* og motivere ansatte *til* endring. Vos og Rupert (2018) hevder at motstanden mot endring er forårsaket av personlige egenskaper,

mangel på motivasjon, usikkerhet og angsten en endring kan påføre. Det støttes av Stouten et al. (2018) som hevder at motivasjon spiller en essensiell rolle på individ, gruppe og organisasjonsnivå. I dybdeintervjuene ble det nevnt at hovedansvaret for å skape engasjement og motivere ansatte lå hos ledelsen, men at de ansatte også har et ansvar for å engasjere seg og finne ut hva de selv motiveres av. Informantene gjorde det tydelig at det vil oppstå mye motstand dersom en feiler i å skape engasjement og motivasjon hos medarbeiderne. Fasen er imidlertid et viktig steg for å lykkes i endringsprosesser. Det er ansattes hverdag endringer går utover og ledere er avhengig av de ansatte som ressurs for å drive prosessen fremover.

5.2.1 Kommunisere

Viktigheten av kommunikasjon har vært et gjentakende tema gjennom studien. Flertallet av informantene mente at det var en suksessfaktor for endringen at de ansatte hadde en forståelse av hele endringsprosessen. Dersom de ansatte ikke har en forståelse av forløpet og det er mangel på kommunikasjon vil dette ofte skape støy. Det stemmer overens med det Bareil (2013) hevder om at vanlige strategier for håndtering av motstand i det moderne paradigmet er å kommunisere, lytte og forstå innvendinger. Våre funn viser at det er sammenheng mellom litteraturen vi har anvendt og det informantene meddelte angående kommunikasjon og innsikt.

Ford og Ford (2009) presenterer fem måter ledere kan bruke motstand på for å kunne påvirke produktiviteten og engasjementet til deltakere i et endringsprosjekt. Steg en i Ford og Ford (2009) sin modell baserer seg på at ledere er de første til å forstå omfanget av endringen. Det forspranget får ikke ansatte og det er som regel deres arbeid endringen går mest utover. Våre funn indikerer at informantene var opptatt av å gi ansatte muligheten til å forstå omfanget og kommunisere endringen til ansatte så fort det lot seg gjøre. Grunnen de oppga var at dersom de underkommuniserte skapte det støy og lobbyisme blant kollegaer og/eller avdelinger. De pekte også på at åpenhet gjorde at de ansatte fikk en mulighet til å forstå formålet og endringen så tidlig som mulig. Det å kommunisere åpent og ærlig skaper tillit, noe steg én i Ford og Ford (2009) tar for seg: *«gi dem muligheten til å forstå hvordan arbeidet deres endres, og det tidlig, dette bygger tillit og kan være en faktor for motiverende ansatte i endring»*. Hva tidlig defineres som, er vanskelig å forstå, men de aller fleste informantene sa at de kommuniserte formålet så fort de selv hadde nok informasjon til å videreformidle status og situasjon.

Steg to i Ford og Ford (2009) sin modell omhandler å kommunisere formålet med endringen. Svar på hvordan, hvorfor og når er essensielt for at ansatte skal engasjere og motivere seg til å mulig fullføre enda en endring. Flertallet av våre informanter var påpasselig i endringsprosesser med å kommunisere “korrekt kommunikasjon”, vi har valgt å tolke at korrekt kommunikasjon omhandler de tre grunnpilarene “hvordan, hvorfor og når”. Noe vi så var gjentakende i empirien var at lederne vi intervjuet var nøye med å forklare de ansatte viktigheten av endringen. Informantene begrunnet det med at dersom ansatte forstår hvorfor endringen er nødvendig kan det potensielt redusere motstanden. Vi antar at det kan oppstå mye destruktiv motstand i endringsprosesser hvor lederen feiler med å kommunisere *hvorfor* endringen er nødvendig.

Stouten et al. (2018) presenterte ti evidensbaserte trinn i å håndtere planlagt organisatorisk endring. Trinnene er bygd videre på både Lewin (1948) og Kotter (1996) med inspirasjon fra andre modeller. Steg én i modellen til Stouten et al. (2018) omhandler å vurdere muligheten eller problemet som motiverer endringen. Informantene var tydelige på at du som leder er nødt til å forstå endringen selv for og videre kunne kommunisere den til dine ansatte. En av informantene nevnte at det var vanskelig å skape engasjement og motivasjon rundt en endring dersom vedkommende ble «*tredd endringen nedover hodet og ikke forstod den selv*». Dersom en feiler steg én vil det være vanskelig å håndtere motstand da en ikke vil klare å kommunisere hva som motiverer endringen, på en god måte. På en annen side så har de ansatte også et ansvar om å jobbe for å forstå endringsprosessen. Gjennom dybdeintervjuene tolket vi at flere av lederne hadde hatt endringsprosesser hvor de selv mener at de hadde kommunisert godt nok, men fortsatt ikke lyktes. Grunnen til at de feilet var destruktiv motstand som er vanskeligere å håndtere.

Flere av informantene påpekte viktigheten av å kunne kommunisere endringen detaljert og hvorfor den var nødvendig. En informant påpekte at du som leder er nødt til å forstå at medarbeiderne dine ikke kan lese tanker og at du derfor bør kunne beskrive de på en tydelig måte. En kan her se likheter til steg tre i Stouten et al. (2018), som handler om å formulere en klar og overbevisende visjon om endringen. Funnene våre peker mot at en bør formulere en klar og tydelig visjon som kan kommuniseres til de ansatte. I følge Stouten et al. (2018) kan en gjennomføre en metaanalyse på gruppe- og individnivå for å finne passende innhold og vekt for en overbevisende visjon. Våre informanter mente at det overordnet handlet om å kommunisere til- og overbevise de endringen ville gjelde. Videre påpekte en av informantene

at det kan lønne seg å koke endringsprosessen og visjonen ned til detaljnivå. Grunnen var at en da kan besvare alle spørsmål de ansatte har rundt endringen. En annen informant påpekte at det er viktig å ikke overkommunisere endringen da det kunne føre til forvirring blant medarbeiderne. Vi tror en bør benytte en kombinasjon av disse avhengig av hvilken type endring organisasjonen skal gjennom og hvor involvert personen som skal kommuniseres til er.

Kjøde (2004) hevder at endringer i mange tilfeller skaper usikkerhet, uro og psykisk stress for den det går utover. Videre formidler han at en kritisk lederkompetanse er å kommunisere tydelig. Vi tolket at samtlige av informantene mente de var flinke til nettopp dette. En av informantene påpekte i sitt intervju viktigheten av å kommunisere konsekvensene dersom en ikke endret seg, noe vi tenker er vel så viktig. Ved å gi de ansatte får et bilde svart på hvitt om konsekvensene dersom man ikke fullfører endringen vil det kunne skape ytterligere engasjement og motivasjon. Litteraturen vi har anvendt har ikke nevnt å kommunisere konsekvensen som en faktor og vi fant derfor dette interessant. Vi tror at en viktig faktor i å kommunisere konsekvensene er å være forsiktig så en ikke sprer frykt og dermed eliminerer all konstruktiv motstand. Det kan også bidra til destruktiv motstand om en kommuniserer konsekvenser ansatte har liten kontroll over. En er nødt til å velge ordene sine med omhu da konsekvenser for noen kan tolkes som "trusler" om hva som vil skje dersom en ikke evner å endre seg.

5.2.2 Involvere

En sentral faktor for håndtering av motstand i det moderne paradigme handler om å involvere de ansatte i endringsprosessen (Bareil, 2013). Det støttes opp av Kotter (1996) sin åtte-trinns teori, modellen er bygget på å få frem betydningen av å involvere ansatte i en endringsprosess. Trinn fem i Kotter (1996) handler om at ved å involvere organisasjonsmedlemmer kan en fjerne hindringer som motstand, og oppmuntre til relevante og nyanserte innspill. En av lederne meddelte at måten vedkommende har håndtert motstand på har endret seg med årene, etter mye prøving og feiling. Det informanten hadde justert mest på var å involvere ansatte gjennom hele endringsprosessen. I tillegg til at de ansatte blir involvert, og føler at de kan ta eierskap og bidra i endringsprosessen, er det også en ressurs for lederen som kan delegerer ansvar og oppgaver.

Sander (2021) beskriver flere viktige lederegenskaper i endringsledelse, en av de er å involvere ansatte. Vi tolket det slik at samtlige av våre informanter var enige i Sander (2021) sitt utsagn. En av informantene hevdet at den desidert viktigste lederegenskapen en kunne ha i en endringsprosess, var involvering. Uttalelsen ble begrunnet på bakgrunn av at man som leder ikke sitter med alle svarene selv, ei heller fasiten på hva som er best for organisasjonen. Vedkommende mente videre at involvering kan ha mye å si for selve utfallet av endringsprosessen og støyen som eventuelt oppstår underveis. I det moderne paradigmet fokuserer man på at motstand *kan* være en en form for informasjonskilde, men også en måte for ansatte å signalisere uenigheter om videre endring. En annen informant var enig og meddelte at en av lederens viktigste egenskaper handler om i hvilken grad en klarer å involvere de ansatte. Informanten uttalte at motstand er viktig fordi medarbeiderne skal ha rett til å si og mene det de vil. Måten informanten håndterte eventuell motstand som oppstod var å ha tett kontakt, være forståelsesfull og stille kritiske spørsmål for å virkelig skjønne hva deres synspunkter omhandlet. Basert på utsagnet til informanten kan vi dra paralleller mellom at litteratur og empiri stemmer overens.

Tre av informantene hevdet at en av de viktigste suksessfaktorene i endringsprosesser er å involvere de ansatte. Det kunne hjelpe med å ventilere, men også å redusere motstand og samtidig skape engasjement. Punkt fire i Ford og Ford (2009) handler om å legge til rette for engasjement. Ved å tilrettelegge for deltakelse blant de ansatte kan en fremme både engasjement og motivasjon. Det kan også føre til en eierskapsfølelse, både til jobben og til endringen. Våre informanter nevnte også at involvering kan gjøre at de ansatte får mer eierskap til endringen og at de bidrar med egne idéer og innspill. I steg seks av Stouten et al. (2018) formidler de at ansatte bør myndiggjøres og få en fullmakt til å handle. Myndiggjøring av oppgaver kan fjerne hindringer som motstand og gi ansatte en opplevelse av mestring og deltakelse i endringsprosessen. På den andre siden vil mangel på involvering kunne føre til mye motstand og lite deltakelse blant de ansatte.

Noe våre informanter snakket mye om var det å involvere riktig. Flere fortalte at det var viktig å involvere de endringen vil gjelde og de som «*har skoene på*». I litteraturen finner vi likheter til det Bareil (2013) hevder om at en i det moderne paradigme bør involvere interessenter. Vi tolker interessenter som de som blir påvirket av endringen. Informantene nevnte at dersom de opplevde mye motstand kunne en løsning være å involvere de endringen gjaldt. Det stemmer overens med det Ford og Ford (2009) hevder, at når motstand blir tolket

som en ressurs blir mottakerne oppfattet som viktige aktører som er involvert i endringen. Selv om vi finner visse likhetstrekk til litteraturen forstod vi på informantene at det å involvere riktig var en viktigere oppgave enn vi hadde antatt. Fra det vi har gjennomgått i litteratur stod det mest om involvering generelt og å involvere alle i organisasjonen. Det kan lønne seg og heller fokusere på de som faktisk blir påvirket av endringen og bruke energi og ressurser der. En av informantene meddelte at gjennom større og mindre endringsprosesser har vedkommende fått bruk for en metode han kalte «tre-to-en trinns-trapp». Metoden har hjulpet med å involvere *riktig* medarbeidere, men også vært en meget effektiv måte å håndtere motstand på. Ved at en kontinuerlig involverer og informerer de det gjelder, både på avdelings- og individnivå, om tiltak som er i ferd med å ramme dem kan en antakelig eliminere den «verste» støyen. En tolkning av utsagnet til vedkommende er at mye av motstanden som oppstår i endringsprosesser kommer på bakgrunn av sjokk-faktorer ved at ansatte ikke er involvert og/eller informert.

Informantene formidlet et interessant funn som vi ikke kan dra nevneverdig sammenligninger med til litteraturen. Litteraturen beskriver viktigheten av å involvere ansatte, involvere riktig, ikke for mye og ikke for lite. Videre beskriver litteraturen hva involvering kan ha å si for motstanden som oppstår blant ansatte. En faktor litteraturen ikke legger vekt på er at lederen involverer seg selv i prosessen. Inntrykket vi har fått er at det i endringsprosesser sitter flere ledere på toppen av hierarkiet og *endrer*. De er ikke “*nede på gulvet*” og skjønner omfanget av hva deres medarbeidere er nødt til å gå gjennom eller føler på. En informant påpekte at så fremt det er viktig i endringsprosesser å involvere ansatte, er du selv nødt til å være involvert. Slik vi tolker det omhandler ikke involvering *kun* endringsprosessen, det omhandler individer og ekte følelser. En setning som konkretiserte mye det vi har følt rundt temaet er det den ene lederen sa “*lederskap er å skape resultater sammen med medarbeiderne, ikke via*”. En er nødt til å til å vise vei og være en del av hele endringsprosessen for å forstå den. Det finnes også grenser på hvor mye en kan involvere seg, men en bør ha såpass forståelse som leder at en er klar over hva ansatte gjennomgår. Ved å involvere seg kan en antagelig redusere mengden destruktiv motstand. En annen fordel ved at ledere involverer seg selv er at de kommer tettere på motstanden. Et inntrykk vi fikk i samtaler med de ulike lederne var at motstand som regel oppstår hos et individ og fort sprer seg videre til andre, uten at de kanskje selv skjønner hva de ytrer motstand mot. Er en involvert og tett på er det enklere å håndtere motstanden raskt og sørge for at den ikke får spredt seg.

5.2.3 Intern markedsføring

Den eksponentielle fremgangen av teknologi har påvirket endringstakten til organisasjoner. To av informantene mente at intern markedsføring var blitt en sentral del av endringsarbeidet. Til tross for at intern markedsføring ikke var et begrep vi hadde blitt kjent med i litteraturgjennomgangen, finner vi en kobling til det fjerde trinnet i Stouten et al. (2018). Det kan komme av at det er en nyere artikkel og dermed er mer dagsaktuell gjeldende endringsledelse.

To av informantene nevnte viktigheten av intern markedsføring for en endringsprosess. De påpekte at det kunne skape engasjement og en følelse av involvering hos de ansatte, som igjen kunne minske motstand mot endringen. Stouten et al. (2018) beskriver i steg fire viktigheten av hvordan visjonen skal bli kommunisert gjennom ulike kommunikasjonskanaler i forhold til bevissthet og støtte til selve endringen. En av informantene ga oss innsikt i at intern markedsføring har blitt hyppig brukt i senere endringsprosesser. I tillegg til at det er med på å støtte ansattes bevissthet i prosessen, er det også med på å skape en form for engasjement og et ønske om endring. Informanten hevdet videre at det i organisasjon er viktig med en slik type kommunikasjonskanal da informanten er leder for mer enn 250 ansatte. I en organisasjon av den størrelsen vil det være umulig å kommunisere fremgang, visjon og ønsker, individuelt.

Stouten et al. (2018) hevder at å ha en klar flerkanalstrategi vil være en overbevisende faktor for at medlemmer skal oppfatte endringen som gunstig. Vi forstod på en av lederne at vedkommende var påpasselig med hva som ble markedsført på hvilke kanaler. Det er ikke alltid egnet at informasjon om visjon, fremgang, fallgruver etc. kommer for eksempel på e-post. Informanten var klar over hva som skulle bli tatt per e-post og hva som skulle tas opp på fredagsmøter, kvartalsmøter eller møter med ansatte på kontoret.

Noe vi fant interessant var at de to informantene som nevnte intern markedsføring var noe uenig i måten det burde gjøres på. En leder mente at en ikke burde gå inn i små detaljer når en markedsfører en endring. Informanten mente det kunne føre til at både en selv og de ansatte ville miste overblikket. Den andre lederen påpekte at det kan være hensiktsmessig å gå i detaljnivå når organisasjon skal intern markedsføre en endring. Vedkommende begrunnet det med at enhver detalj kan være viktig for de endringen gjelder. I følge Stouten et al. (2018) tilsier forskning at de ansatte kan få en mer positiv holdning til endringen dersom de har en

forståelse av den. Da det ikke står noe annet i litteraturen vi har anvendt er det vanskelig å vurdere hvilken av strategiene som vil være mest effektiv. Detaljnivå kan skape motstand ved at de ansatte mister overblikket og føler seg overveldet. På den andre siden kan det å intern markedsføre på et overordnet nivå skape motstand ved at de ansatte føler de blir holdt utenfor deler av endringsprosessen.

5.2.4 Feire delmål

Steg seks av Kotter (1996) omhandler å etablere delmål og belønne synlig fremgang. Ifølge Kotter (1996) bør en sette kortsiktige mål da oppnåelse av disse målene vil skape en følelse av prestasjon og fremgang mot et langsiktig mål (Stouten et al., 2018). Flere av lederne påpekte viktigheten for ansatte å se at endringsprosessen lyktes underveis. Om en ikke ser noe tydelig fremgang er det enkelt å ty til motstand. Det virker som det er enkelt å undervurdere det å lykkes og feire sammen og vi tror derfor at å feire delmål er et viktig virkemiddel. En kan bli mer motvillig til å vise motstand når en ser at organisasjonen kommer videre med stegene underveis i prosessen. Vi tror også det er fort å undervurdere mestringsfølelsen en kan få i ved å oppnå et delmål.

Våre funn indikerer at det å feire delmål ikke kun kommer til ansattes fordel, men lederne vinner også noe ved slike feiringer. Feiring av delmål sett fra ansattes øyne kan være en motivasjonskilde ved at en se hvor en var, hvor langt en har kommet og hva en eventuelt «gulrot» er lenger fremme. Ved å ha noen delmål langs hele prosessen vil det være små gleder ansatte kan jobbe mot og feire sammen med kollegaer. Det å feire med kollegaer du har jobbet sammen med, mot et felles mål vil være med å fremme en følelse av tilhørighet. Vi fikk også innsikt i at det å feire delmål kom til ledernes fordel. Begrunnelsen var det fungerte som en form for informasjonskilde. Den type informasjon en ikke får via e-post, møter, teams eller fysisk kontakt. Feiring av delmål er også en ypperlig mulighet for lederne til å bli kjent med sine ansatte på et mer personlig plan.

Funn i denne studien peker på at det å feire delmål kan være en effektiv måte å håndtere motstand på. Det kan både bidra med å redusere den destruktive motstanden, ved at du fjerner *“dette får vi ikke til”* holdningene. Det kan også bidra med å fremme den konstruktive motstanden ved at det kan komme innspill på hva som kan bli gjort for å effektivisere de neste stegene, eller eventuelt den neste endringsprosessen. Øksnes og Samuelsen (2018) hevder at motstand er et grunnleggende behov vi har i oss for å beskytte oss selv, vår identitet

eller tilhørighet. At organisasjonen feirer delmål sammen, kan hjelpe med å dekke tilhørighetsbehovet blant de ansatte. Vi tror allikevel at en bør være oppmerksom på at å feire delmål også kan ha negative sider. En negativ side kan være at en blir vant til å feire, og dermed bli demotivert dersom organisasjonen ikke lykkes med ulike steg.

5.3 Betingelser for vellykkede endringsprosesser

I dybdeintervjuene utrykte informantene at det var ulike betingelser som burde være til stede for en vellykket endringsprosess. Jacobsen (2018) påpeker at det i organisasjonsendringer er store forhold som skal endres. Omfanget til endringene skaper usikkerhet blant individer og grupper som kan medføre støy. Videre hevder Jacobsen (2018) at endringsprosesser er vanskelig å forutsi, forutse og ikke minst styre da en gjerne har en tidsfrist å forholde seg til. To av informantene meddelte viktigheten om å utnytte ressursene en har i selskaper for å gjennomføre endringen til tidsfristen. Dersom en utnytter interne ressurser riktig kan det bidra til å skape trygghet blant de ansatte (Jacobsen, 2018).

5.3.1 Tid

Martinsen (2017) hevder at det i endringsprosesser kan oppstå en følelse at en ikke har nok tid. En av informantene påpekte at du som leder er nødt til å bruke tid på prosessen. Lederen begrunnet det med at prosessen er minst like viktig som sluttresultatet. En annen informant nevnte at dårlig tid var en fallgrube og knyttet det opp mot involvering. Vedkommende påpekte viktigheten av å involvere samtlige ansatte og hevdet at det ville være utfordrende dersom en har dårlig tid. Det kan være en fordel at en organisasjoner har god tid i endringsprosessen slik at en leverer det ønskede resultatet. Vi tror at det kan være ødeleggende for prosessen og motivasjonen til ansatte dersom endringsprosessen strekker seg utover en lengre periode.

Det er mye uventet som kan oppstå i en endringsprosess og derfor er det en fordel å ha god tid (Bareil, 2013). Flere informanter understreket viktigheten av å bruke tid på å forklare endringen og å håndtere motstanden som oppstår. En leder påpekte at det er mye uforutsett med en endringsprosess og dersom en har dårlig tid kan det senke eller i verste fall ødelegge hele prosessen. Funn i studien tyder på at ledere bør ha tid til å forklare formålet til endringen og svare på innvendinger fra de ansatte. I en endringsprosess med dårlig tid vil det også være utfordrende å håndtere uforutsette faktorer.

Et funn fra dybdeintervjuene er at det kan være en fordel å ha dårlig tid. To av informantene hevdet at dersom en har dårlig tid er en «bare nødt til å gjøre det». Informanten begrunnet utsagnet med at dårlig tid kan være en bidragsyter for engasjement og høy produktivitet blant ansatte. Informantene påpekte at i tilfeller med lange arbeidsdager med stress bør en være ekstra oppmerksom på humøret og dynamikken i gruppen. At det kan være en fordel å ha dårlig tid ser vi på som interessant. Vi finner ingen støtte til denne påstanden i anvendt litteratur. Til tross for at vi synes det er et interessant funn tror vi at mange ledere vil mistrives med en slik tilnærming. Martinsen (2017) hevder at for dårlig tid kan gå på bekostning av resultatet av endringsprosessen og forståelsen til ansatte. Å jobbe godt under press er individuelt, som leder er man nødt til å ta hensyn til gruppa og ikke hva en selv liker og foretrekker av arbeidsmetode.

5.3.2 Trygghet

Trygghet ble påpekt av informantene som en viktig betingelse for endringsprosesser. I litteraturgjennomgangen finner vi lite teori som kan knyttes direkte opp mot trygghet. En faktor flere forskere nevner, er usikkerhet. Våre antagelser er at en ikke kan føle på trygghet når en er usikker. Kotter (1996) hevder at det mest sannsynlig vil oppstå kaos og usikkerhet, også i vellykkede endringsprosesser. Dersom det er mye usikkerhet i en endringsprosess kan det føre til motstand (Hennestad & Revang, 2017). En av informantene meddelte at usikkerheten som oppstår i en endringsprosess kan knyttes til trygghetsbehovet i Maslows behovspyramide. I en endringsprosess er det en fordel at ansatte føler på tillit og trygghet, til seg selv, kollegaer, lederen og endringsprosessen.

Kjøde (2004) hevder at endringer kan føre til usikkerhet, uro og psykisk stress. En informant formidlet at å skape trygghet, både i og på arbeidsplassen er lederens jobb. Videre har informanten en forståelse for at ansatte er forskjellig og at det kan oppstå uro og usikkerhet. I følge Kotter og Schlesinger (2008) vil det ofte oppstå motstand mot endring når det er mangel på tillit mellom leder og medarbeider. Ledelsen bør i endringsprosesser legge mer vekt på å skape tillit ved å fokusere på ansattes interesser og følelser (Lindgren, 2019). Det blir underbygget av Kjøde (2004) som mener at en viktig og kritisk lederkompetanse er å ha forståelse og aksept for at endringen kan være vanskelig for ansatte. Flere av informanter formidlet at du som leder er nødt til å legge til rette for trygghet. En av lederne påpekte at det er et bevisst valg, på bakgrunn av følelsen lederen selv har kjent på som ansatt i en endringsprosess, «så jeg forstår og har medfølelse for de ansatte i endringsprosesser». Det er

tydelig enighet mellom informanten og Kjøde (2004), at forståelse og medfølelse for ansatte som gjennomgår endring, er viktig.

Usikkerheten knyttet til endring kan hemme både læring og motivasjonen til å akseptere endringen (Stouten et al., 2018). En informant hevdet at den største fallgruven i endringsprosesser er å ikke ta usikkerhet og motstand på alvor. Ansatte antas å motstå endring på bakgrunn av usikkerhet og den økte angsten endringen medfører (Vos & Rupert, 2018). Som leder bør du tilrettelegge for psykologisk trygghet på arbeidsplassen (Edmonson, 2018). Elvenes (2019) hevder at dersom det ikke blir lagt til rette for psykologisk trygghet vil organisasjonen ha mindre mulighet for å unngå feil ved at ansatte holder meninger for seg selv. En leder nevnte at det i en endringsprosess med lav grad av trygghet oppstod lite konstruktiv motstand og mye lobbyisme. Edmonson (2018) oppdaget at ansatte som føler på psykologisk trygghet har høyere sannsynlighet for å rapportere feil. Funn i studien tyder på at dersom ansatte ikke føler seg trygge på arbeidsplassen og i en endringsprosess vil det være mindre konstruktiv og mer destruktiv motstand. Ved at ansatte ikke føler på psykologisk trygghet vil en trolig gå glipp av nyttige innspill på bakgrunn av at ansatte ikke tør å fremlegge sine meninger. Dersom ansatte føler på utrygghet, vil det også trolig føre til destruktiv motstand.

5.3.3 Utnytt interne ressurser

Å utnytte interne ressurser hevdet tre av informantene var en betingelse for å oppnå ønsket resultat. Lederne påpekte at det er stor forskjell på individer. I en endringsprosess vil det ofte være ansatte som er mer positive enn andre da noen individer liker «*action og endring*». Videre hevdet informantene at en som leder bør forsøke å fokusere på ansatte som er mer endringsvillige og «*få de med på laget*». Om en lykkes med å utnytte ansatte som er endringsvillige kan de bli en viktig ressurs for endringsprosjektet og lederne. I tillegg til en viktig ressurs for lederne kan ansatte som er motiverte for endringen oppmuntre ansatte som har en lavere grad av motivasjon for endring.

I litteraturen hevder Kotter (1996) at en bør etablere en gruppe med nok makt til å lede endringen. Stouten et al. (2018) hevder at en nøkkelfaktor er å samle organisasjonsmedlemmer som kan støtte andre medlemmer. En av informantene ga innsikt i en metode vedkommende benyttet seg av for å utnytte interne ressurser. Lederen nevnte at en DISK-analyse var et nyttig verktøy, som omhandlet å involvere ansatte med ulike styrker:

drivere, interesserte, strukturerte og kontrollerende. Informanten hevdet at å sette sammen en riktig gruppe kan være utfordrende. Informanten begrunnet utsagnet med at dersom en ikke har en driver eller interessert, men bare de kontrollerende og strukturert: «*får du ikke driven du vil ha. Du skal ut på ukjent grunn og du er nødt til å ha noen som har gjennomføringsvilje- og evne*».

Funn i studien tyder på at dersom en lykkes i å utnytte interne ressurser vil det kunne bidra positivt i endringsprosessen. Ansatte som fremmer endringsprosessen, kan føre til at mindre endringsvillige ansatte kan bli mer positive til endringen. To av informantene hevdet at interne ressurser også kan være til hjelp ved å håndtere motstand som eventuelt oppstår. Det er lite litteratur som kan støtte opp under disse påstandene. Vi kan allikevel se de positive aspektene ved at ansatte bistår med å håndtere motstand og overbeviser mindre endringsvillige ansatte. På den andre siden tror vi det også kan være negative sider ved å fokusere på enkeltpersoner. Vi antar at det er en fordel i å forsøke å involvere samtlige i den grad det er mulig. Dersom ansatte føler seg utelatt, kan det bidra til destruktiv motstand.

6.0 Konklusjon

I forskningsprosjektet har vi undersøkt hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring. Vi har gjennom oppgaven sett motstand mot endring i lys av det tradisjonelle og det moderne paradigmet, og ved hjelp av ulike modeller knyttet til endringsledelse. Oppgaven er gjennomført som en tematisk analyse. Vi har benyttet litteratur og kvalitativ metode til å danne hovedtemaer og undertemaer for å belyse problemstillingen:

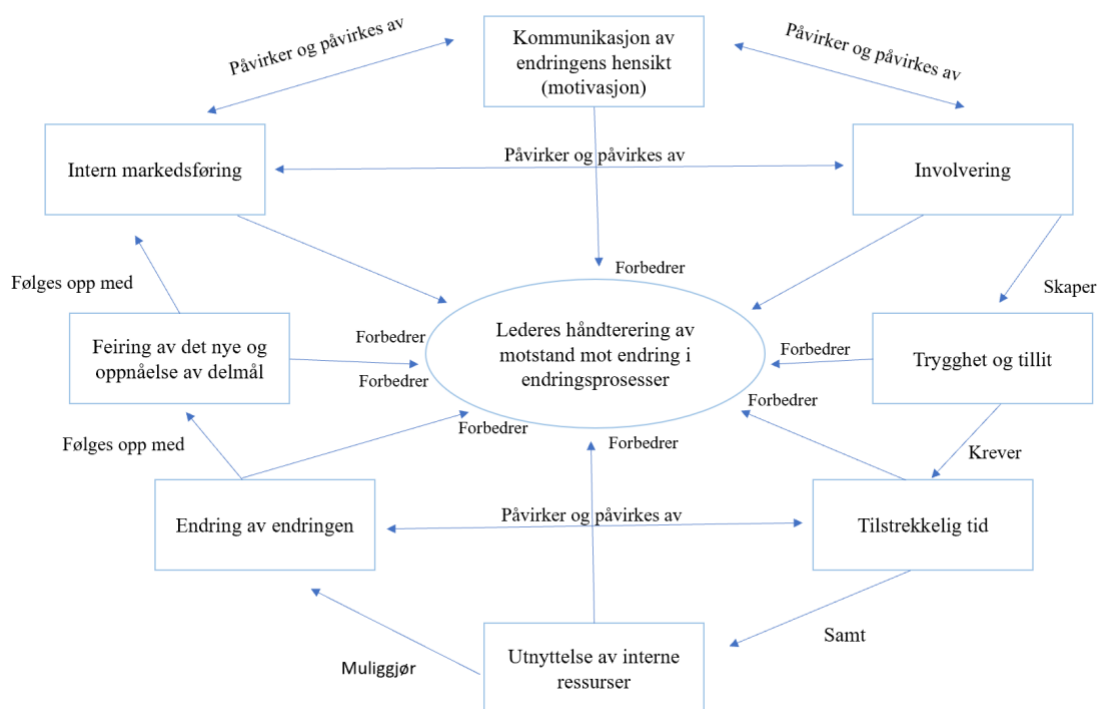
Hvordan kan ledere håndtere motstand mot endrings i endringsprosesser?

Litteraturen og informantene hevder at ansatte flest har lav grad av endringsvillighet, og at motstand kan oppstå av ulike årsaker. Funn i studien tyder på at norske ledere aktivt forsøker å håndtere motstand mot endring. Det var ulike tilnærminger til hvordan lederne håndterte motstand mot endring avhengig av om motstanden var destruktiv eller konstruktiv. De mest fremtredende tilnærmingene til håndtering av motstand var: *kommunisering, involvering* og *tilrettelegging for trygghet og tillit* på arbeidsplassen. Et interessant funn er at en av måtene informantene håndterte destruktiv motstand på var å være *kritisk til kritikerne*. Ved å stille kritiske spørsmål følte lederne at en kunne redusere mye av motstanden som oppstår uten en

tydelig begrunnelse eller av sorten «jeg gidder ikke, vil ikke, har prøvd før». Ansatte som ytret destruktiv motstand og ble utfordret med kritiske spørsmål kunne få en bedre forståelse av endringen som igjen kunne eliminere noe av motstanden.

6.1 Revidert modell

I punkt 2.3 presenterte vi en konseptuell modell som har fungert som et utgangspunkt i studien. Den illustrerte ulike faktorer som er med å påvirke motstand mot endring. Basert på funnene gjort i kapittel fire og diskusjonen i kapittel fem har vi videreutviklet modellen.



Figur 4.

Funn i studien tyder på at det er en rekke ulike faktorer som kan forbedre mulighetene til å håndtere motstand mot endring i endringsprosesser. Kommunikasjon er særdeles viktig i møte med motstand og endring, både for lederen, men hovedsakelig for ansatte. Dersom endringens hensikt er underkommunisert vil det være utfordrende å forstå endringen, som kan resultere i motstand. Kommunikasjon påvirker og påvirkes av involvering. Gitt at ansatte blir kommunisert til vil en antagelig få en følelse av involvering og tilhørighet. Som leder vil det være enklere å kommunisere til ansatte som er involvert og føler på en tilhørighet til organisasjonen, avdelingen og til deg som leder. Videre kan involvering bidra med å skape

trygghet og tillit. I en endringsprosess kan det utfolde seg usikkerhet blant ansatte. Når ansatte har en følelse av trygghet og tillit til arbeidsplassen og ledelsen vil det øke den psykologiske tryggheten. Psykologisk trygghet på arbeidsplassen kan føre til at ansatte tør å ytre meninger og innspill uten frykt for å bli latterliggjort eller straffet.

Å skape trygghet og tillit på en arbeidsplass og i en endringsprosess krever at leder har tilstrekkelig med tid. Det krever tid å skape trygghet og tillit til ansatte på arbeidsplassen, samtidig er det noe du som leder er nødt til å gjøre deg fortjent til, gjennom ord og handlinger. Med tilstrekkelig tid kan en få kjennskap til ansatte og en forståelse av hvilke interne ressurser en har tilgjengelig. Ansatte som har en høyere grad av endringsvillighet kan utnyttes som en ressurs i endringsprosjekter. De kan bidra positivt ved at de overbeviser mindre endringsvillige ansatte samtidig som de bidrar med engasjement, motivasjon og ferdigheter i endringsprosessen. Tilstrekkelig med tid samt utnyttelse av interne ressurser muliggjør endring av endringen. Både litteratur og empiri er samstemte om at endringer kan og bør forbedres underveis. For å endre endringen krever det kommunikasjon, involvering og trygghet. Endring av endringen påvirker og påvirkes av tid. Organisasjonen bør ha tilstrekkelig med tid for å gjennomføre viktige beslutninger som for eksempel å endre en endring. Å foreta en endring av endringen krever også tid og ressurser som kunne blitt utnyttet andre steder i organisasjonen og endringsprosessen.

Funn i studien tyder på at organisasjonen bør følge opp endringsprosessen med feiring av delmål. Funnet peker på at ansatte kan motiveres av å se tydelig fremgang underveis samtidig som det kan skape tilhørighet. Å feire oppnåelse av delmål kan følges opp med intern markedsføring. Intern markedsføring er en form for kommunikasjon og derfor påvirker og påvirkes den av nettopp kommunikasjon. Intern markedsføring kan være et verktøy for å nå ut til hele organisasjonen. Det er en nyttig måte å kommunisere, informere, motivere og skape engasjement på rundt en endring. Informantene har benyttet intern markedsføring til å delegere ansvarsområder som kan gi en følelse av involvering ved at en kan ta eierskap til et eget prosjekt.

Vi vil påpeke at den reviderte modellen i utgangspunktet ikke har en bestemt rekkefølge. Modellen er ment for å gi en pekepinn på hvordan metodene for håndtering av motstand *kan* henge sammen. Alle faktorene kan bidra til å forbedre lederes håndtering av motstand mot endring i endringsprosesser. Det viktigste er derfor at ledere forsøker å benytte seg av metodene best egnet for deres organisasjon og endringsprosess. Noen endringsprosesser skjer

over lang tid og andre krever hurtighet. Det er dermed ikke gitt at en har tid eller evne til å benytte seg av alle faktorene i den reviderte modellen.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Vi har i oppgaven forsøkt å belyse hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring i endringsprosesser. Det er allerede mye litteratur gjeldende endringsledelse så det var utfordrende å velge riktig teori. En teoretisk implikasjon er at mye av forskningen på endringsledelse har foregått i USA som har noen tydelige ulikheter til det norske arbeidsliv. I USA er organisasjoner styrt mer top-down enn i Norge, hvor det er mer bottom-up. Det har ført til at det har vært vanskelig å se et tydelig samsvar mellom funn i empiri og deler av Kotter (1996) og Lewin (1948) sine modeller. Vi føler likevel at litteraturen som er valgt i oppgaven har gjort det mulig å besvare problemstillingen. Mye av litteraturen vi har anvendt stemmer også overens med svarene vi fikk fra våre informanter. Et funn vi ønsker å trekke frem er at Stouten et al. (2018) sine ti steg for vellykkede organisasjonsendringer samsvarte godt med våre funn i oppgaven.

6.3 Praktiske implikasjoner

Funn i studien kan bistå ledere med å gi en pekepinn på hvordan de kan håndtere motstand mot endring. Undersøkelsen belyser en rekke ulike faktorer som kan påvirke motstand mot endring i en endringsprosess. Slik sett ligger problemstillingen mellom teori og empiri. Vi innser at forskningsprosjektet har begrensninger og at oppgaven ikke kan danne et tilstrekkelig grunnlag for hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring. Studien kan likevel, i kombinasjon med tidligere forskning, fungere som et utgangspunkt for hvordan ledere kan håndtere motstand mot endring i en endringsprosess. Det er mulig basert på teori om endringsprosesser og beskrivelser som informantene gav å anta at beskrivelsene kan overføres til andre organisasjoner hvor endringer er en del av den komplekse aktiviteten. Fordi menneskers grunnleggende behov er like, er eksempelvis beskrivelsene av behovet for ledere som skaper trygghet i endring, et funn som er svært overførbart. På samme måte er det mulig å se for seg at funnene lar seg overføre til andre situasjoner hvor endringer og usikkerhet preger en organisasjon. Et godt eksempel er pandemien, som tvang svært mange organisasjoner til endringer som ingen hadde ønsket, også organisasjoner som ikke var kjent med endring fra tidligere.

Vi mener studien kan være nyttig forskning for mange ledere som leder organisasjoner som er preget av hyppige endringer. Den kan også øke lederes forståelse av hva konstruktiv motstand kan bidra med og at motstand ikke nødvendigvis er negativt. En implikasjon som er viktig å påpeke er at motstand mot endring er et komplekst problem uten en definitiv fasit. En annen implikasjon er at mennesker er forskjellige. Ansatte kan reagere ulikt på tiltak en leder implementerer for å håndtere motstand. En praktisk implikasjon for ledere er at de må forstå at hverdagen til ansatte preges av endringsprosesser som ofte kan føre til reaksjoner som motstand, usikkerhet, utbrenthet og lav grad av motivasjon. Videre vil det være avgjørende at ledere klarer å endre fokuset til de ansatte som eventuelt kan gjøres ved hjelp av vår reviderte modell i *Figur 4*.

6.4 Studiens begrensninger

En begrensning til studien omhandler problemstilling. Vi har valgt en bred problemstilling som har gjort det vanskelig å komme med et entydig svar som skal revolusjonere hvordan ledere kan håndtere motstand. Formålet har hele veien vært å finne svar på hvordan ledere best kan håndtere motstand mot endring i endringsprosesser. En videre begrensning til studien er at våre funn ikke nødvendigvis er egnet for alle organisasjoner og ledere, det er mange andre faktorer og variabler som spiller inn når en skal håndtere motstand.

Det har vært utfordrende å anskaffe et rikelig antall informanter på bakgrunn av Covid-19 og vi endte derfor opp med seks informanter. Til tross for et få antall informanter fikk vi utfyllende og informative svar. Det kan likevel tenkes at de fire informantene som trakk seg hadde andre perspektiver og tolkninger på motstand mot endring, som igjen ville gitt oss et annet datamaterialet. En annen begrensning, igjen grunnet Covid-19, har vært at samtlige intervjuer har foregått digitalt som også kan ha påvirket datamaterialet vårt. Ved å gjennomføre digitale intervjuer mister man anledning til å skape kjemi, tillit og legge til rette for trygghet til sammenligning med et fysisk intervju.

Videre kan en begrensning rettes mot utvalget. Sett i ettertid tror vi det kunne vært lurt og hatt like mange menn som kvinner, i ulike aldre, som kunne skapt et annet type datamaterialet. At vi benyttet oss av personlig rekruttering, kan også ha formet svarene vi fikk. At informantene hadde kjennskap til oss fra før kan ha ført til at de svarte mer “politisk korrekt” enn de ellers ville gjort. En siste begrensning til studien omhandler intervjuguiden vår. Vi benyttet oss av en

semistrukturert intervjuguide og derfor ble intervjuene formet underveis. Sett i ettertid kunne det vært fordelaktig og forberedt flere oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden. Det ville ført til at informantene besvarte nøyaktig de samme spørsmålene og kunne medført mer utdypende svar.

6.5 Videre forskning

Det vil være hensiktsmessig ved videre forskning å gjennomføre deltakende observasjon av ledere for å se hvordan ledere faktisk håndterer motstand mot endring i endringsprosesser. I studien har vi intervjuet ledere fra ulike private organisasjoner og vi mener det ville vært interessant og undersøkt hvordan ledere håndterer motstand i den offentlige sektoren. Det kunne vært spennende å forske på likheter og ulikheter i hvordan ledere fra det private og offentlige markedet håndterer motstand. Videre ville det vært interessant og observert en spesifikk bedrift eller avdeling gjennom en endringsprosess. Det kunne også vært informativt og intervjuet ansatte og mellomledere for å få et bredere perspektiv i hvordan ledere håndterer motstand i endringsprosesser.

En mulighet ved videre forskning er å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Gjennom en slik tilnærming har en anledning til å gå i dybden på fra svar fra langt flere ledere og ansatte. Et annet forslag er å gjøre denne spesifikke undersøkelsen over en lengre periode i en mer omfattende grad. Gjennom en slik tilnærming vil en kunne studere fenomenet over en lengre tidsperiode, med flere informanter. På den måten kunne vi dekket flere og muligens nye interessante perspektiver i hvordan ledere håndterer motstand mot endring.

Referanseliste

Aasen, Tone Merethe og Amundsen, Oscar (2017). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: A reflective process. *International journal of qualitative studies in education*, 22(4), 431-447.

Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2017). Attitude Toward Change: Factors Affecting Hospital Managerial Employees' Resistance to Change. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 251-257). Springer, Cham.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. 2015. Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323

Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforl..

Bareil, C. (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*, 31(3).

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Beer, M. 1980. *Organization change and development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. 1990. Why change programs do not produce change. *Harvard Business Review*, 68: 158–166.

Boyatzis, Richard E. 1998. *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. California, US: Sage Publications.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Burke, W.W (2011). A perspective on the field of organisation development and change: The Zeigarnik effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2), 143-167.

Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. In R.W.Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*: 129–169. Greenwich, CT: JAI Press.

Dalen, M. (2013) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioural Science*. Washington, USA.

Det norske akademis ordbok, digital utgave på <https://naob.no> Utgiver: Det Norske Akademi for Språk og Litteratur. (Lesedato: 30.03.2022)

Dewald, P. A. (1982). Psychoanalytic perspectives on resistance. I P. L. Wachtel (Red.), *Resistance: psychodynamic and behavioral approaches*. New York: Plenum Press.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. 2001. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46: 685–716.

Elvenes, Lars Christian. 2019. «Psykologisk trygget - grunnmuren i godt teamarbeid». HRNorge. 2019. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/psykologisk-trygget-grunnmuren-i-godt-teamarbeid> (Lesedato: 25.03.2022)

Erwin, D.G., & Garman, A.N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.

Ford, J.D., & Ford, L.W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.

Gratton, L. (2011) "*The shift. The future of work is already here*" London: Collins HarperCollins publisher

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Hall, G.E., & Hord, S.M. (2011). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Hammernes, C. (2020). For å lykkes med endringsprosesser er det viktig at lederen ikke bare overkjører medarbeiderne. *Ledernytt.no*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/brukmotstand-som-kunnskapskilde-i-endringsprosesser.6274007-458588.html> (Lesedato: 12.04.22)

Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2017), *Endringsledelse og ledelsesendring*, Oslo: Universitetsforlaget

Hiatt, J.M. 2006. *ADKAR: A model for change in business, government and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.

Jacobsen, D, I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 4, pp. 45-232). Oslo: Abstrakt.

Judson, A. 1991. *Changing behaviour in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. 1992. *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser> (Lesedato: 15.03.22)

Klev, Roger og Levin, Morten. (2016). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. 2005. *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 73: 59–67.

Kongsvik, T. (2006). *Leder kommunikasjon i endringsprosesser*. Magma. <http://magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser> (Lesedato: 07.04.22).

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Larsen, A.K. 2007. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lewin, K. 1948. *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York: Harper.

Lewin, K. 1952. *Selected theoretical papers*. London: Tavistock.

Lindgren, Anders. 2019. «10 ledergrep som gir teamet ditt godfølelse». 2019. [https://www.ledernytt.no//10-ledergrep-som-gir-teamet-ditt-godfoelese.5885115.html](https://www.ledernytt.no//10-ledergrep-som-gir-teamet-ditt-godfoelelse.5885115.html) (Lesedato: 25.03.2022)

Mason, J. 2002. Linking qualitative and quantitative data analysis. In *Analyzing qualitative data* (pp. 103-124). Routledge.

Mathews, B., & Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.

Munhall P. L. (2001). *Nursing Research: A Qualitative Perspective*, 3. uth. Jones & Bartlett.

Nadler, D. A. 1976. The use of feedback for organizational change: Promises and pitfalls. *Group & Organization Studies*, 1: 177–186.

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.

Price, R & Skinner, Q (2003). *The price. (Machiavelli)* Penguin Books: London

Prosci (2010). *Change management toolkit: Using Prosci's ADKAR model for managing the people side of change.* Business Performance Series, Loveland, CO: Prosci Inc.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og metode.* 3 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 304–310.

Sander, K. (2021). *Ledere sin oppgave i en endringsprosesser.* Estudie.no. Hentet fra: <https://estudie.no/lederens-rolle-endringsprosessen> (Lesedato: 23.03.22)

Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems research and behavioral science*, 35(6), 658-674.

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data: David Silverman.* Fifth edition. London: SAGE

Stenbacka, C. (2001). "Qualitative research requires quality concepts of its own" *Management Decision* 39 (7): 551-556.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforl.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* 4 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vos, J. F., & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European management journal*, 36(4), 453-462.

Ward, T. (2002), "Good lives and the rehabilitation of offenders: promises and problems", *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 7 No. 5, pp. 513-528.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

Øksnes, Maria., Samuelsson, Markus. (2017) *Motstand* Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Syn på ledelse:

Kan du si noe om din bakgrunn og erfaring innenfor ledelse?

Hva erfarer du er det viktigste arbeidet i ditt lederskap?

Hva vil du si er dine viktigste lederegenskaper?

Hva tenker du generelt om motstand mot endring, har du noen refleksjoner rundt det?

Hvorfor tror du at det blir motstand mot endring?

Hva gjør din opplevelse av motstand fra medarbeidere, med deg som leder?

Er det andre ting du opplever også knyttet til motstand?

Håndtering av motstand:

Hvordan og på hvilken måte merker du motstand fra dine medarbeidere?

(enkeltpersoner/gruppe)

I hvilke sammenhenger opplever du at det er mer- og eventuelt mindre motstand mot endring fra medarbeiderne?

Hvordan skjer det? gi eksempler

På hvilken måte gir du medarbeidere muligheten til å uttrykke sine synspunkter både før og underveis i endringsprosesser?

I hvilken grad har du/dere gitt medarbeiderne mulighet til å delta i beslutningsprosesser?

Hvilke effekter hadde dette?

Hva betyr begrepet «motstand hos medarbeiderne», for deg?

Er det mulig for deg å beskrive hvordan du håndterer motstand - hvordan du opplever at du gjør det?

Hvis jeg spurte dine medarbeidere om det samme, hva ville de trukket frem tror du?

Hva opplever du som leder, er årsaken til motstand hos medarbeidere?

Strategier i håndtering av motstand hos medarbeidere

Hvordan opplever du din egen rolle i endringsprosesser i virksomheten?

Er det noe du har mer eller mindre fokus på, i slike prosesser? Eksempler?

Hva opplever du kan være grunnen til det? (Ift. svar på spørsmål over)

På hvilken måte kommuniserer du viktigheten av en endring? (årsak, bakgrunn)

Hvordan skapes det engasjement for endring? Hva blir gjort for dette?

Hvordan planlegger du/dere kommunikasjonsdelingen før endringsprosessen igangsettes?

Hvordan synes du forholdene på arbeidsplassen ligger til rette for å gjennomføre endringsprosesser.....? (På hvilken måte?)

Hva mener du er suksessfaktorer / fallgruver i en endringsprosess?

Hva tenker du er medarbeidernes opplevelse av suksessfaktorer og fallgruver?

Er det spesielle situasjoner du opplever at motstand er vanskelig å håndtere?

Er det spesielle forhold eller betingelser som må være til stede for at?

Gjør du noe spesielt for å kunne håndtere motstanden/nå målet/drive prosessen fremover?

Er motstand mot endring utelukkende negativt

Kan du utdype det, dine erfaringer rundt det?

Utnyttes motstand mot endring til noe positivt, hvordan?

Lyttes det til motstand, hvordan lytter man til motstand som er der?

Hvilken effekt opplever du at motstand kan ha i endringsprosesser?

(eksempler.....?)

I en endringsprosess.....

Hva tror du er positive erfaringer for medarbeidere?

Hva tror du er negative erfaringer?

Hvordan tror du dine medarbeidere opplever din håndtering av endringsprosesser?

Avslutning

Hva skulle du ønske du var bedre på i forhold til håndtering av motstand? (kompetanse, selvfølelse, trygghet, kunnskap..)

Er det noe du hadde forventet/ønsket at jeg skulle spørre om som jeg ikke har spurt om?

Har du andre kommentarer eller tilbakemeldinger til meg nå avslutningsvis?