

Anne-Guro Høye Strøm

## Opplevelse og håndtering av motstand - på veien mot endring

En kvalitativ studie med intervju av mellomledere om hvordan de opplever og håndterer motstand i endringsprosesser.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Camilla Fikse



Anne-Guro Høye Strøm

# **Opplevelse og håndtering av motstand - på veien mot endring**

En kvalitativ studie med intervju av mellomledere om hvordan de opplever og håndterer motstand i endringsprosesser.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonell ledelse  
Veileder: Camilla Fikse  
Februar 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

En spennende reise startet etter ti år som leder hvor jeg ønsket å fordype meg i et tema jeg er genuint opptatt av; «motstand». Jeg har en sterk interesse for menneskene vi er satt til å lede, og som nå har blitt en mastergrad i ledelsesfaget. Reisen har vært lang og krevende. Jeg har hatt mange tanker og refleksjoner i hodet. Snakket med andre, delt refleksjoner, samt fått spørsmål og refleksjoner tilbake. Dette har utvidet perspektivene mine og gitt meg en ny, lærerik og spennende innsikt.

Jeg vil spesielt takke alle informantene som har bidratt i oppgaven. Intervjuene opplevdes til tider krevende og vi var sammen gjennom mange følelser. Takk for at dere bidro med åpenhet rundt deres opplevelse av fenomenet motstand, samt at dere villig delte deres erfaringer. Det har gitt meg en unik innsikt, noe jeg er veldig takknemlig for. Tankene og refleksjonene er mange, og dessverre har det ikke vært mulig å få alt med i oppgaven.

En stor takk til min veileder, Camilla Fikse. Jeg har satt stor pris på tilbakemeldinger og støtte du har gitt. Hver gang jeg har stått fast i prosessen, har dine gode veiledninger brakt meg videre. Det var i starten utfordrende å ikke skulle møtes direkte. Det er noe med alt det som blir borte av kommunikasjon når kommunikasjonen skal skje gjennom en skjerm. Smittesituasjonen i samfunnet har utfordret oss og dyttet oss raskt gjennom en nødvendig innovasjonsprosess. I dag er jeg mer dreven og trygg på digital kommunikasjon.

Lillestrøm, februar 2021

Anne-Guro Høye Strøm



## Sammendrag

Temaet i oppgaven har vært ledere sin opplevelse og håndtering av motstand i endringsprosesser.

Opplevelsene informantene beskriver av fenomenet motstand, skaper et inntrykk av at det ikke alltid eksisterer en bevissthet rundt hvordan motstanden håndteres. Dette ser ut til å kunne være et resultat av usikkerhet og en opplevelse av manglende støtte i krevende situasjoner hos lederen. Lederne formidler et ønske om økt kompetanse, samt «verktøy» for å håndtere motstand og endringsprosesser bedre. Martinsen (2016) beskriver ulike årsaker til motstand mot endring. Han nevner blant annet «en manglende tro på at endringen er nødvendig» og «uvilje mot innblanding». Kotter (1995) sitt første trinn i å skape endring i en organisasjon er; «å etablere en følelse av nødvendighet» og deretter «samle en sterk gruppe medarbeidere, som kan bidra til å lede endringsinnsatsen blant medarbeiderne». Dette gjør at det er interessant å se på hva lederne sine opplevelser rundt fenomenet motstand, og hvordan de velger å håndtere motstand som oppstår i endringsprosesser.

Empirien er samlet inn gjennom fire kvalitative intervjuer av mellomledere ved samme sykehjem. Det er brukt en stegvis deduktiv-induktiv tilnærming av datamaterialet (SDI) (Torja, 2017). Kodingen og grupperingen endte i tre hovedkategorier; Motstand uttrykt implisitt og eksplisitt, Stå i «stampe» og Ønsker økt fokus på strategi, samt støtte og involvering. Funnene er drøftet i sammenheng med teori i tilknytning til organisasjonsendring, samt økonomisk- og organisatorisk endringsstrategi. Empirien er også drøftet opp mot relevant teori knyttet til motstand i endringsprosesser, samt håndtering av motstand. Videre er store deler av empirifunnene også drøftet opp imot teorien knyttet til Aron Antonovsky sitt begrep «Salutogenese», og det å forstå sammenhengen (Amundsen, 2019).

Studien har vist at motstand oppleves både gjennom implisitte og eksplisitte signaler fra medarbeiderne. Sentrale funn er at de diffuse signalene er vanskeligere å møte og forstå. Da kan det å ta et skritt tilbake gi lederen et nødvendig «pusterom» for å vurdere og reflektere over situasjonen, kjenne på egne følelser og deretter iverksette nødvendige handlinger, revurdere og justere tiltak og eventuelt tilpasse strategier. På den måten får lederen kanskje justert endringsprosessen i en mer hensiktsmessig retning.

Det å stå i «stampe» er beskrivende for funn som viser at lederne opplevde det ubehagelig og krevende å stå i situasjoner med motstand. Det kan gjøre at lederne velger å gi etter for motstandskrav i ønske om å være vennlig, og andre ganger bli stå i et forsøk på å være tydelig. Studien viser at å være tydelig og vennlig, er et både og. Utfordringen er å formidle en forståelse av sammenhengen og samtidig som det formidles tydelige rammer hvor medarbeiderne kan medvirke.

Noe av det som kommer frem i empirien er et ønske om økt støtte og involvering fra ledelsen til mellomlederne. Funn viser at mellomlederne opplever lite støtte og å stå alene i prosessene, samtidig som endringskravene fra ledelsen oppleves krevende og ikke alltid forankret i avdelingens behov og ressurser. Her kan involvering, psykologisk trygghet og betydningen av å forstå sammenhengen være støttende. Samtidig kan det kanskje øke lederens opplevelse av mestring og indre trygghet.

# INNHOOLD

---

1	Innledning .....	1
1.1	Problemstilling .....	1
1.2	Begrepsavklaringer .....	2
1.2.1	Motstand .....	2
1.2.2	Endringsprosess .....	2
1.2.3	Mellomledere .....	2
1.2.4	Kunnskapsmedarbeidere .....	2
1.3	Kontekst .....	3
1.4	Oppbygning av oppgaven .....	3
2	Teori .....	4
2.1	Organisasjonsendring .....	4
2.2	Endringsstrategier .....	5
2.2.1	Economic (Økonomisk) endringsstrategi .....	5
2.2.2	Organisatorisk endringsstrategi .....	6
2.2.3	Fremvoksende strategier .....	7
2.3	Motstand i endringsprosesser .....	8
2.4	«Håndtering av motstand» med helhetlig lederskap .....	10
2.4.1	Forankring og sammenheng .....	10
2.4.2	Medvirkning .....	11
2.4.3	Helhetlig lederskap .....	12
3	Forskningsdesign og metode .....	14
3.1	Kvalitativ metode .....	14
3.2	Metode for innsamling av data .....	15
3.2.1	Semistrukturert intervju .....	15
3.2.2	Utvalg av informanter .....	15
3.2.3	Intervjuguide .....	16
3.2.4	Gjennomføring av intervjuer .....	16
3.3	Stegvis deduktiv- induktiv (SDI) tilnærming av datamaterialet .....	18
3.3.1	Transkribering .....	18
3.3.2	Koding og grupperinger .....	19
3.4	Kvalitet i forskningen .....	20
3.4.1	Oppgavens kvalitetskriterier .....	20
3.4.2	Litteratursøk .....	21
3.4.3	Etikk .....	21
3.4.4	Min forskerrolle .....	21
4	Empiri .....	23
4.1	Opplevd implisitt og eksplisitt motstand .....	24



4.1.1	Stemninger i arbeidsmiljøet.....	24
4.1.2	Poppe" opp på møter og i hverdagen .....	25
4.2	Stå i "stampe" .....	27
4.2.1	Paradokset jobbe for å være tydelig og vennlig, og bli for snill .....	27
4.2.2	Utfordrende å "stå i det" .....	28
4.3	Ønsker økt fokus på strategi, samt støtte og involvering fra ledelsen .....	30
4.3.1	Hovedstrategien er å samle og snakke med medarbeiderne.....	30
4.3.2	Lite støtte og alene i prosessene .....	32
4.3.3	Kunnskap og erfaring påvirker opplevelsen motstand og behov.....	33
5	Drøfting .....	35
5.1	Opplevd implisitt og eksplisitt motstand .....	35
5.1.1	Uten motstand – ingen endring .....	37
5.2	Stå i «stampe» .....	38
5.2.1	Tydelig og vennlig, hånd i hånd.....	38
5.2.2	Utfordres i å «stå i det» .....	39
5.3	Ønsker fokus på strategi, samt støtte og involvering fra ledelsen. ....	41
5.3.1	Turnusdrift – «kjepper» i hjulene for inkludering .....	41
5.3.2	Mulighetene kan ligge i psykologisk trygghet og forståelsen av sammenhengen .....	43
5.3.3	Kunnskap i veiledning og prosessarbeid som gode verktøy?.....	45
6	Avslutning.....	47
6.1	Hvordan erfarer lederne motstand .....	47
6.2	Hvordan ledere håndterer motstand .....	48
6.3	Hva ønsker lederne mer av.....	48
6.4	Kritikk til egen studie og videre forskning .....	49
7	Referanser .....	50
8	Vedlegg .....	52

# 1 INNLEDNING

---

«Der det er makt, er det motstand» uttrykte filosofen Michel Foucault (Øksnes og Samuelsson, 2018). Øksnes og Samuelsson formidler at poenget til Foucault, er at uten motstand, virker ikke makt. Ledere er i maktposisjoner og det skjer dynamiske maktprosesser mellom ledere og medarbeidere, hvor det er krav om endringer (Øksnes og Samuelsson, 2018). Arbeidslivet i dagens samfunn, bærer ofte preg av krav om endringer. Det er endringer for å effektivisere, endringer for å spare penger, endringer for å bedre arbeidsmiljøet, og ikke minst endringer for levere bedre tjenester. Dette gjelder også innenfor helse og omsorgssektoren.

Min interesse for fenomenet motstand handler om en overbevisning om at motstand er en viktig faktor i endringsprosesser. Dersom man ikke opplever å få noe motstand, skjer det kanskje lite endring? Jeg har gjennom årene som avdelingsleder for en sykehjemsavdeling, hatt fokus på en veiledende lederstil, hvor det å gi ansvar og myndiggjøring av medarbeiderne, er viktig for meg. Det er også viktig for meg å være tilgjengelig, formidle trygge rammer, samt gi medarbeiderne rom for deltagelse og kunne påvirke innenfor tydelige rammer. Jeg opplever at mange ledere kvier seg for å gå inn i konflikter, de trekker seg heller litt tilbake og blir på den måten kanskje utydelige i sin ledelse?

Når man som leder kjenner motstanden som noe ubehagelig, kan det lett assosieres med konflikt, samt oppleves destruktivt. Det kan det også være. Ofte kan det handle om uenighet og forskjellighet (Hartviksen & Kversøy 2008). Hartviksen og Kversøy (2008) beskriver og likestiller samarbeid og konflikt. De mener at samarbeid og konflikt, både kan være destruktivt og konstruktivt. Disse dynamiske prosessene som skjer hos medarbeiderne skaper krefter. Disse kreftene kan brukes til noe positivt ved at ledelsen håndterer motstanden på god måte ut ifra konteksten. Videre formidler de at det å jobbe med eget perspektiv på samarbeid og konflikt, vil kunne gi handlingsstrategier og mestingsfølelse. Dette skjer gjennom økt kunnskap og forståelse av når en konflikt er konstruktiv eller destruktiv, samt kunne identifisere og gjenkjenne kjennetegnene (Hartviksen & Kversøy 2008). Nettopp dette har vært med på å skape min interesse for dette masterstudiet og problemstillingen rundt håndtering av motstand.

## 1.1 PROBLEMSTILLING

Jeg har gjennom flere år observert, undret meg og reflektert over hvordan ledere, inkludert meg selv, har håndtert «motstand» fra medarbeidere i endringsprosesser. Hovedfokuset i oppgaven ble derfor ledere sin subjektive opplevelse- og håndtering av motstand fra medarbeidere. Dette har ledet til problemstillingen; «*Hvordan opplever og håndterer ledere motstand hos medarbeidere i endringsprosesser?*» Utgangspunktet mitt, er min interesse for kunnskap innen ledelse av medarbeidere. Hva opplever mellomlederne og hvordan håndterer de motstand når det lykkes med endringene? Samtidig har jeg ønsket å se om dette kan sette mer lys på en litt annen vinkling inn i endringsprosesser, enn det den tradisjonelle forskningen har gjort med hvordan redusere motstand. Hva opplever lederne som suksesskriterier og gode strategier i selve håndteringen av motstanden, og hva erfarer de at skal til for å skape endring? Vil det å skape en bevissthet rundt dette temaet kunne utvikle en forståelse av fenomenet motstand, slik at motstanden kan håndteres på en mer konstruktiv og utviklende måte?

## **1.2 BEGREPSAVKLARINGER**

I dette kapitlet avklares kort de mest sentrale begrepene knyttet til problemstillingen. Senere i oppgaven vil jeg gå mer i dybden på de ulike begrepene.

### **1.2.1 Motstand**

Hva er motstand, når oppstår den og hvilke reaksjoner skapes i møte med motstand? Mennesket har en egen evne til å yte motstand allerede fra man er små barn (Øksnes & Samuelsen, 2018). Motstandskrefter er et menneskelig fenomen som både eksisterer individuelt, samt i større grupper eller organisasjoner. Menneske har et grunnleggende behov for å beskytte seg selv, sin identitet og oppleve en tilhørighet. Det gjør at når man som enkeltindivid opplever former for trusler mot seg selv, som manglende tillit, frykt for tap av mestringsevne eller trusler mot egne verdier, vil motstandskrefter kunne oppstå. Disse motstandskreftene vil kunne komme til uttrykk på flere ulike måter (Martinsen, 2016). I denne oppgaven er motstand begrenset til motstanden som ledere opplever å komme fra medarbeidere.

### **1.2.2 Endringsprosess**

Endringsprosesser og utviklingsarbeid, er en stor del av lederes oppgave i dagens samfunn, og handler om en hensiktsmessig planlegging og forvaltning av organisasjonens menneskelige ressurser (Martinsen, 2016). Utviklingen går i høy hastighet, og organisasjoner blir utsatt for store utviklingskrav for å holde tritt med samfunnskravene. I tillegg benytter organisasjoner i større grad ulike konsulentvirksomheter, som tilbyr hjelp til å håndtere eller gjennomføre endringsprosesser. En av årsakene til økt bruk av ekstern konsulentvirksomhet, er samfunnets økende krav til effektive og økonomiske produksjons- og tjenestemetoder (Amundsen & Kongsvik, 2012). Innenfor pleie og omsorgssektoren, vil en endringsprosess kunne handle om en effektivisering av omsorgstjenester, gjennom teknologi og digitaliseringskrav, samt et økonomisk effektivitetskrav for å kunne håndtere det økende antall innbyggere med behov for pleie og omsorgstjenester.

### **1.2.3 Mellomledere**

Pleie og omsorgssektoren er en del av en offentlig organisasjon, som leverer tjenester til innbyggerne i kommunen. Disse tjenester er styrt av politiske vedtak, vedtatt av folkevalgte. Organisasjonen er kompleks og organisert med ulike ledernivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Mellomledere er lederne som har i oppgave å lede medarbeidere som sitter med mye kunnskap, samt utfører de konkrete tjenestene og oppgavene, organisasjonen skal levere. Mellomledere kan oppleve å bli utsatt for et høyt press fra toppledelsen over og kunnskapsmedarbeiderne de er satt til å lede. Dette gjør at mellomledere til tider kan oppleve å stå i svært krevde krysspress.

### **1.2.4 Kunnskapsmedarbeidere**

Oppgavene medarbeiderne utfører, er svært mange og komplekse, samt stiller høye krav til kompetanse (Ekman, 2012). Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver at dette medfører et økende krav om at toppledelsen i større grad viser tillit ved å delegere ulike mandat og myndighet nedover i organisasjonen. Det gir økt tillit til mellomledere og medarbeidere hvor kunnskapen benyttes og videreutvikles for å realisere organisasjonens mål, øke effektiviteten og verdiskapningen. Medarbeiderne defineres derfor som kunnskapsmedarbeidere.

### **1.3 KONTEKST**

Informantene er mellomledere for døgkontinuerlig turnusdrift, på sykehjemsavdelinger. En av de største utfordringene de står ovenfor innenfor ledelse, er at det er kun et fåtall av medarbeiderne, som er på jobb samtidig. I tillegg ruller turnusen, slik at det ofte er ulike medarbeidere som jobber sammen til ulike tider. Ledelsen sin arbeidstid, er kun en tredjedel av driftstiden på avdelingen. Det vil si at to av tre deler av driftstiden, er uten leder tilstede. Dette kan gi utfordringer med tanke på synlig og tydelig ledelse. Informantene har svært ulik bakgrunn og erfaring innenfor ledelsesfaget. De drifter avdelinger av ulike størrelser, men sitter i samme ledergruppe, under den samme ledelsen over.

### **1.4 OPPBYGNING AV OPPGAVEN**

Jeg har i denne innledningen beskrevet bakgrunnen for problemstillingen, samt forklart sentrale begreper som; *Motstand, endringsprosess, mellomledere og kunnskapsmedarbeidere*. I neste kapittel, kapittel 2, vil jeg presentere relevant teori knyttet til temaet i problemstillingen. Videre i kapittel 3 utdypes forskningsdesign og metode som er brukt i oppgaven. I kapittel 4 presenteres empirien fra det innhentede datamaterialet. Deretter i kapittel 5, drøftes empiri i sammenheng med oppgavens teoretiske bakteppe, presentert i kapittel 2. Til slutt i kapittel 6, en avslutning og oppsummering av resultatet, samt kritikk av egen studie og forslag til videre forskning. Referanseliste og aktuelle vedlegg, kommer helt til slutt.

## 2 TEORI

---

I dette kapitlet presenterer jeg relevant teori, knyttet til endringsprosesser og motstand jfr. problemstillingen. Teorien er valgt ut ifra funnene i empirien, og vil dermed legge et grunnlag for drøftingsdelen. Begrepsavklaringene ble gjort innledningsvis, og i denne delen, vil teori om organisasjonsendring beskrive to overordnede hovedstrategier. I tillegg har jeg valgt å ta med teori om fremvoksende strategier, da dette er en interessant teori sett opp imot ledelsen sin bevissthet rundt valg av strategier. Litteraturen om motstand fokuserer i hovedsak på ulik type motstand, men også sett oppimot ledelsesutfordringene. Til slutt i kapitlet 2.4 «Håndtering av motstand» med helhetlig lederskap, teori om Salutogenesen, medvirkning og helhetlig lederskap.

### 2.1 ORGANISASJONSENDRING

En organisasjon kan defineres som et komplekst sosialt system, som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Jacobsen (2018) beskriver at organisasjonsendring er som et slags kaos:

Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelig å forutsi og nesten umulig å styre (Jacobsen, 2018 s. 145).

Det å arbeide med organisasjonsendringer, krever kunnskap om blant annet sosiale endringsprosesser, kommunikasjonsteorier og organisasjonslæring. Slik kunnskap kan bidra til å gi retningslinjer for valg av riktige endringsstrategier. Endringsstrategiene kan være en del av forutsetningene for å kunne forebygge motstand-, samt lykkes med håndtering av motstand mot endring (Klev & Levin, 2016).

Det er flere måter og områder en organisasjon kan endre seg på. Det kan være endringer som tar utgangspunkt i en utvikling av hvordan man utfører allerede eksisterende oppgaver, endringer i organisasjonsstruktur og prosesser, eller endringer i kultur. Dersom endringene er radikale, vil endringen presenterer noe som er helt nytt. Radikale endringer kan være innføring av helt ny kunnskap, nye produkter, nye oppgaver og strukturer, og er noe organisasjonen ikke har hatt tidligere. Dersom endringen er inkrementell, vil det bety at endringen bygger videre på de oppgavene, de prosessene eller strukturer som allerede eksisterer. Dette kan være en kontinuerlig prosess, hvor små endringer skjer undervis (Jacobsen & Thorsvik 2016).

Organisasjoner sin tilpasningsevne, er av stor betydning i dagens samfunn. Organisasjoner som ikke klarer å skape endringer og utvikling i tråd med samfunnets krav til varer og tjenester, vil kunne lide under manglende økonomisk vekst, tap av arbeidsplasser, samt at innbyggere vil stå i fare for å ikke motta forsvarlige tjenester. Ledelsens viktigste oppgave i denne situasjonen, er å tilrettelegge for- og sette medarbeiderne i stand til å delta i endrings- og utviklingsprosesser. Prosessene skal utvikle organisasjonen mot organisasjonens mål og rette mot samfunnets krav (Aasen & Amundsen, 2017).

Behovene for endring oppstår når man via et bredt perspektiv, analyserer organisasjonen oppimot informasjon fra samfunnets generelle utvikling. Da kan ledelsen legge til rette for en proaktiv holdning, tenke langsiktig og jobbe med endringsprosesser som vil kunne dekke fremtidige utfordringer organisasjonen vil kunne stå ovenfor. Det vil selvfølgelig kunne variere hvordan ulike mennesker tolker hvilke utfordringer og endringer organisasjonen vil ha. Konsekvensene av samfunnsutviklingen og endringene, vil også kunne være vanskelig å forutse. Dette kan føre til press på ledelsen, fra ulike krefter internt i organisasjonen.

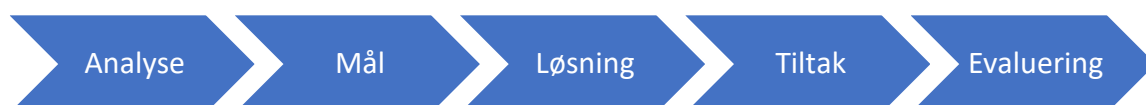
## 2.2 ENDRINGSSTRATEGIER

Det å skape endringer og utvikling i organisasjoner kan være krevende, og utfordrer ledelsen på å velge gode strategier. Det foreligger en antagelse om at det er mulig å skape endringer i en organisasjon, men ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2018), professor ved universitetet i Agder, avhenger det av to ulike faktorer. Jacobsen (2018) formidler at ulike strategier vil ha ulike effekter, sett opp imot forutsetningene og konteksten organisasjonen står i. For det første må endringsprosessen som skal gjennomføres, være planlagt på en slik måte at den er tilpasset de endringene organisasjonen ønsker å oppnå. For det andre, må ledelsen velge en ledelsesstrategi tilpasset konteksten organisasjonen står i. Det er viktig at ledelsen tar et bevisst strategivalg. Jacobsen (2018) har en definisjon på endringsstrategi som lyder slik: «*Endringsstrategi er en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring, i en gitt kontekst, kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer*» (Jacobsen, 2018, s. 146).

Samtidig må det foreligge en reell intensjon om at endringen skal gjennomføres (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) presenterer i kapittelet om endringsstrategier, to hovedstrategier. Den ene strategien, strategi E, tar utgangspunkt i verdien av endringen som skal skje. E, står for «economic» og har til hensikt å skape en økt økonomisk verdi. Den andre grunnleggende strategien er strategi O, der O står for organisasjon. Her er hensikten å utvikle de menneskelige ressursene, skape engasjement og en endringskultur (Jacobsen, 2018).

### 2.2.1 Economic (Økonomisk) endringsstrategi

Endringsstrategier med et økonomisk fokus, preges i stor grad av lineære og analytiske prosesser, med en tydelige avgrensede tidsperioder. Behovet oppstår når det skjer endringer i organisasjonen situasjon, som gjenspeiles i konkrete indikasjoner på en forverret tilstand eller situasjon. Endringsprosessen kan defineres som et prosjekt, eller episodisk og tidsavgrenset periode. Det utarbeides konkrete og målbare mål, gjennom kvantitative og synlige data, som gjør det enkelt å måle effekten av endringene. Målene kan synliggjøres i tall, konkrete prosedyrer eller strukturer. På denne måten vil organisasjonen raskt se om endringene har ønsket effekt. Dersom effekten uteblir, kan det raskt settes inn nye og endrede tiltak (Jacobsen, 2018).



Figur 1 (Jacobsen, 2018).

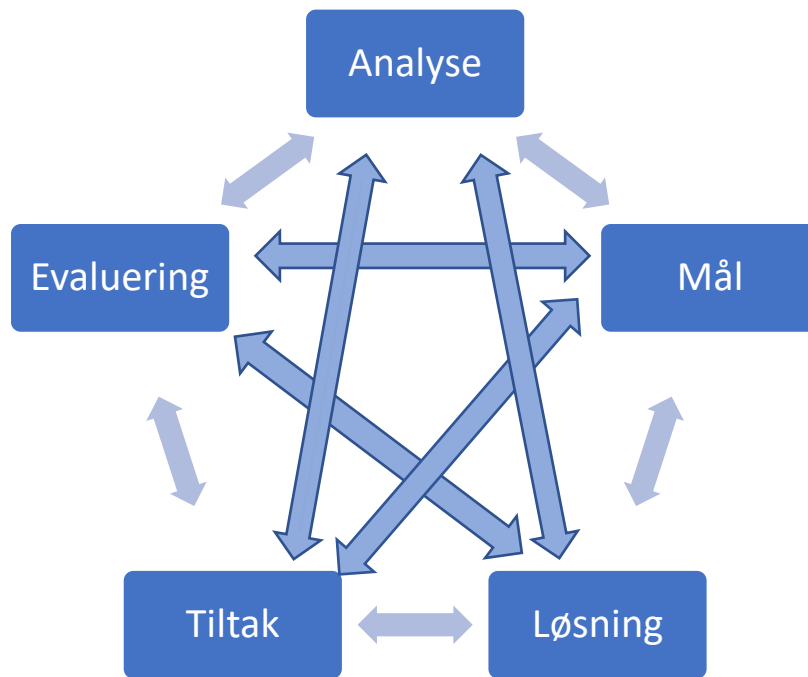
Offentlig sektor, som denne studiens kontekst er, har mange komplekse oppgaver og tjenester som utføres. Det er alt fra helse- og sosialtjenester, til beslutningsproduksjon og teknisk drift (Thorsvik, 2016). I offentlig sektor kan økonomiske endringsstrategier komme som føringer fra høyere opp i organisasjonen. Et eksempel kan være økonomiske innsparinger i en kommune, for å holde budsjetter eller omdisponere midler, jamfør politiske føringer og vedtak. Det kan da omfatte stor deler av organisasjonen, med økonomiske kutt for mange enheter og avdelinger. Ofte oppleves sammenhengen uklar mellom målene og midlene hver avdeling har til rådighet (Thorsvik, 2016). Målsetningene kan være både komplekse og motstridene, slik at det kan være vanskelig å se eventuelle tydelige resultater. Derfor er det viktig å fokusere på enkle og tydelige mål, som er målbare. Det kan gjøre det lettere for ledelsen å holde fokuset, slik at ikke målet endres eller forsvinner underveis i prosessen, samt skape motivasjon hos de ansatte, ved at tydelige resultater presenteres underveis i prosessen (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) formidler at denne endringsstrategien utføres i stor grad med en «top-down» ledelse. Årsaken er at toppledelsen i en organisasjon, sitter både med formell og symbolsk makt. I tillegg sitter de med det øverste økonomiske ansvaret og helhetsperspektivet i organisasjonen. Videre skriver han at informasjonsflyten fra omgivelsene, vil også i stor grad, gå til toppledelsen først, før den eventuelt videreformidles nedover i organisasjonen. Alt dette preger toppledelsens maktposisjon. Denne makten gjør at ledelsen er i posisjon til å bruke ulike midler for å få gjennomslagskraft for ulike tiltak ved å forsterke motivasjon, samt redusere motstand fra ansatte i endringsprosesser (Jacobsen, 2018).

### **2.2.2 Organisatorisk endringsstrategi**

Organisatorisk endringsstrategi handler om utvikling. Utvikling i organisasjoner, innebærer medvirkning og kollektiv refleksjon (Jacobsen, 2018). Til forskjell fra en økonomisk endringsstrategi, vil denne strategien kunne defineres som en kontinuerlig prosess eller utvikling. Jacobsen (2018) poengterer at det likevel gjøres analyser, settes mål og tiltak. Den største forskjellen er at tilnærmingen er en sirkulær prosess, og at utviklingen skjer med involvering, medvirkning og deltagelse fra medarbeidere (Jacobsen, 2018).

I offentlige organisasjoner er det ofte et fokus på prosessene og menneskene som arbeider i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Det er et behov for å se på organisasjonen som en lærende organisasjon. Da er fokuset på den totale helheten, bestående av ulike deler, som er gjensidig avhengig av hverandre. Ideelt sett legges det til rette for en kultur med systemer for læring og utvikling, felles visjoner etablert gjennom dialog, samt fokus på gruppeprosesser, deltagelse, mestring og samarbeid. Motsatt har du organisasjoner med et sterkere fokus på formelle strukturer, systemer og økonomisk avkastning. Det kan blant annet være selskaper innfor salgbransjen, samt aksje- og børsnoterte selskaper (Jacobsen, 2018).



Figur 2 (Jacobsen, 2018).

### 2.2.3 Fremvoksende strategier

Kotter (1995) er blant flere som presenterer ulike «trinn» for å lykkes med ledelse av endringsprosesser. Professor John P. Kotter (1995), har utarbeidet åtte faser for å lykkes i ledelse av endringsprosesser. Han understreker blant annet betydningen av at medarbeiderne ble involvert, at de forstår alvoret i situasjonen og hvorfor en endring er nødvendig (Kotter, 1995). Videre formidler han at selv vellykkede endringsprosesser, med stor sannsynlighet, vil by på både kaos og overraskelser. Han formidler en visjon gjennom disse åtte trinnene, som er tenkt å være en hjelp for å redusere fallgruvene gjennom endringsprosessen, og at jo flere fallgruver man unngår, kan være avgjørende for om man lykkes med endringene (Kotter, 1995).

*Kotter (1995) sine åtte trinn for å skap endring i en organisasjon:*

1. Etablere en følelse av nødvendighet hos medarbeidere
2. Forme et kraftfullt team til å lede endringsinnsatsen
3. Skape en visjon og utvikle strategier for å oppnå denne visjonen
4. Kommunisere ny visjonen og formidle strategier
5. Myndiggjøre medarbeidere, fjerne hindringer og oppmuntre
6. Planlegge for å skape kortsiktige gevinster – belønne involverte medarbeidere
7. Benytte økt troverdighet til å gjøre forbedringer og endre enda mer sett oppimot etablert visjon. Fremme og utvikle ansatte som kan implementere visjonen
8. Synliggjøre sammenhengen mellom det som er nytt og gevinstene av endringene, samt sikre lederutvikling og videre suksess.

En organisasjon består av mange ulike mennesker, med ulike behov meninger og holdninger (Thorsvik, 2016). I følge Thorsvik (2016) kan dette danne grunnlag for målkonflikter på grunn av ulike oppfatninger av organisasjonens behov og tiltak for å nå målene. Linda Lai kaller dette motstand mot endringer (Martinsen, 2016). Dette vil utfordre ledere i endringsprosesser.



Dersom ledelsen har etablert en konkret strategi, eller ikke er bevisst sine strategiske valg i forhold til en endringsprosess, vil det alltid skje uforutsette ting underveis. De Wit (2017), definerer «strategi» som et handlingsforløp for å oppnå organisasjonens formål. De Wit (2017) formidler at det som kjennetegner fremvoksende strategier, er evnen til å være fleksibel og utnytte muligheter som oppstår underveis i endringsprosessen. Det kan gi en større fleksibilitet, dersom ledelsen er i stand til å håndtere dette på en hensiktsmessig måte. Ledelsen må skape rom for refleksjon, konsekvensanalyse, samt lære av erfaringer underveis. De Wit sier også noe om krav til innsikt og forståelse av organisasjonens kultur og den politiske dynamikken, for faktisk å kunne oppnå ønskede endringer og reelle mål. Om organisasjonen lykkes i sitt endringsarbeid, vil på mange måter være avhengig av om blant annet ledelsen sin evne til å tilpasse sin endringsstrategi til konteksten og utviklingen som skjer underveis i endringsprosessen.

Dersom vi sammenlikner Kotter (1995) sine åtte trinn, Jacobsen (2018) sine endringsstrategier og De Wit (2017) sin beskrivelse av fremvoksende strategier, er det flere tydelige fellestrekk det er viktig å bemerke seg. Både Kotter (1995) og Jacobsen (2018) beskriver et kaos som kan oppstå i endringsprosesser. Det er vel noe av det De Wit (2017) også beskriver gjennom de uforutsette tingene som kan oppstå. Alle tre påpeker at planlegging og strategi er avhengig av å være tilpasset både ønskede endringer, visjon og kontekst. Konkrete, enkle og tydelige mål presenteres Kotter (1995) og Jacobsen (2018) som suksessfaktor. Videre formidler de at det er vesentlig at ledelsen har evne til å involvere, myndiggjøre og skape mestring, samt motivere og belønne medarbeiderne underveis. De Wit (2017) formidler et større fokus på ledelsen sin evne til å tilpasse strategien og ledelsen sin fleksibilitetsvilje. De har alle beskrivelser av nødvendigheten med å skape felles refleksjon, som kan bidra til å lettere påvirke, tilpasse og gjennomføre endringsprosesser.

### **2.3 MOTSTAND I ENDRINGSPROSESSER**

I en organisasjon eksisterer det mange ulike typer mennesker som befinner seg på ulike modenhetsnivåer, med ulik erfaring, innsikt og refleksjonsevne (Martinsen, 2016). Det betyr at de også reagerer ulikt på ulike utfordringer. Individuelle trekk som vil kunne påvirke hvordan medarbeideren håndterer endringsutfordringer, vil kunne påvirkes av medarbeiderens selvtillit, intelligens, behovet for egen refleksjonsprosess, evnen til å stå i usikkerhet underveis i prosessen, samt tidligere erfaringer, kveruleringsbehov og kjønn (Martinsen, 2016).

Martinsen (2016) formidler at ofte kan motstand være knyttet til uvitenhet, i den forstand at individet havner i en situasjon hvor det stilles krav til endringer. Situasjonen oppleves plutselig uforutsigbar og med en grad av usikkerhet. Kravene til endringer kan oppleves som unødvendige, eller at det oppstår en følelse av at én ikke har nok kompetanse, tid eller økonomiske midler. Det kan også oppstå en frykt for å mislykkes, tap av posisjon, at man blir blandet inn i noe man ikke ønsker, eller en følelse av å bli lurt eller utnyttet. Det kan hende at man frykter for å bli avslørt i forhold til mestringsevne eller kunnskapsnivå, og da vil det kunne oppstå et behov for å forsvare seg (Martinsen, 2016).

Motstandskreftene utvikles allerede tidlig i barneårene og kan på mange måter være viktige overlevelsesmekanismer i livet (Øksnes & Samuelsson, 2018). Det kan være varierende og flere årsaker til at motstand oppstår og kan ofte handle om uvitenhet, samt evnen til å takle og stå i usikkerhet. Det kan også oppleves som manglende fleksibilitet hos ulike mennesker (Martinsen, 2016). Ledere i arbeidslivet, vil ofte bli utsatt for motstand fra sine medarbeidere, spesielt i endringsprosesser. Motstanden er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og/eller grupper, og det som utløser motstanden vil variere (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver ti vanlige grunner for at motstand oppstår. Noen av grunnene er en frykt for det ukjente, tap av identitet eller at sosiale bånd brytes som en konsekvens av endringene som skal skje.

Erik S. Knowels og Dag D. Riner beskriver treghet, skeptisisme og motreaksjoner som ulike typer motstand fra medarbeidere som opplever å bli utsatt for påvirkningsforsøk (Martinsen, 2016). Videre blir treghet definert som motstand mot endring. Tregheten kommer ofte til uttrykk gjennom motargumenter, trenering av endringstiltak, manglende interesse og engasjement. Et eksempel er medarbeidere som uttrykker; «*men sånn har vi alltid gjort det hos oss*». Medarbeideren kan sitte med en opplevelse av at det fungerer slik det har vært og opplever derfor ikke behovet for endring. Dette på tross av at medarbeideren kan være enig i selve endringsforslaget (Martinsen, 2016). Linda Lai uttrykker at medarbeidere i en slik situasjon vil kunne vise lite initiativ, samt unnlate å utføre de faktiske tiltakene som skal skape endringene (Martinsen, 2016).

Dersom det i en organisasjon, presenteres og iverksettes flere endringsprosesser som skal gjennomføres samtidig, beskriver Amundsen og Kongsvik (2012), i sin artikkel at det er enda større fare for at det oppstår motstand blant medarbeiderne. De beskriver i artikkelen, reaksjoner hos medarbeidere, hvor medarbeiderne distanserer seg og viser svært lite engasjement. Denne motreaksjonen oppfatter jeg som relativ lik den Lai beskriver som treghet og kan samtidig skape en opplevelse av kaos og utydelighet i situasjonen (Martinsen, 2016).

Skeptisisme er noe som bygger motstandskraft hos medarbeideren (Martinsen, 2016). Det betyr at ledelsen forsøker å skape en endring som medarbeideren er skeptisk mot. Å ha skepsis mot endringer, varierer i stor grad hos ulike medarbeidere, og det er viktig at ledelsen klarer å håndtere motstanden og samtidig skape gjennomslagskraft for den planlagte endringen. Lai formidler at dersom ledelsen ikke klarer å vinne frem med sitt forsøk på å innføre en endring, vil det kunne føre til en enda sterkere skepsis og motstandskraft ved neste endringsforsøk (Martinsen, 2016). Samtidig vil ledelsen sin påvirkningskraft kunne bli svekket, og ledelsen vil kunne miste tillit og autoritet. Lai skriver at motstanden er en form for aktiv motreaksjon (Martinsen, 2016). En motreaksjon er en psykologisk motstand som kan oppstå ved at medarbeideren får en følelse av å bli påvirket, uavhengig av hvem det er vedkommende blir påvirket av (Martinsen, 2016). Hensikten med motreaksjonen er ofte en måte å utøve makt på (Martinsen, 2016). Gjennom motreaksjoner prøver medarbeidere å hindre at endringene å skje. Det kan være at ledelsen prøver å skape endringer gjennom ulike teknikker, som ikke nødvendigvis er direkte presentert for medarbeiderne. Ledelsen kan ha rimelige grunner for å utføre påvirkningen og bør utføre den på en måte som i minst mulig grad oppleves truende (Martinsen, 2016). En av ledelsens utfordringer, er å stå i denne motstanden og håndtere den på en slik måte at organisasjonsutvikling og endringstiltak likevel iverksettes og gjennomføres (Martinsen, 2016). Litteraturen er optimistisk og formidler med en forutsetning om at endringer kan styres, samt viser til teknikker og strategier for å lykkes med endringsarbeid (Martinsen, 2016).

Motstand kan også handle om ubalanse i maktrelasjoner (Øksnes & Samuelsen, 2018). Øksnes og Samuelsen (2018) skriver at det kan være reaksjoner på noe man opplever urettferdig i hverdagen, men også på et mer overordnet struktur- og samfunnsnivå. Videre formidler de at personer som er i situasjoner hvor de yter motstand, kan oppleve situasjonen som meningsløs. Sist men ikke minst kan motstand handle om at medarbeiderne ikke finner mening, situasjonen kan være vanskelig å forstå eller at den oppleves som ikke håndterbar (Øksnes & Samuelsen, 2018). Kanskje kan det være at ledelsen ikke lytter, men heller overkjører og overser viktige innspill fra medarbeiderne. Jeg vil utdype hvordan det med mening og håndterbarhet kan ses i sammenheng med helse, i neste del.

## **2.4 «HÅNTERING AV MOTSTAND» MED HELHETLIG LEDERSKAP**

### **2.4.1 Forankring og sammenheng**

Aaron Antonovsky sitt begrep «Salutogenese», har fokus på det helsefremmede og en ressurstilnærming til menneskene, samt det å skape en opplevelse av sammenheng (OSA) (Amundsen, 2019). Det kan oppleves stressende og belastende for medarbeidere og bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. I Arbeidsmiljøloven §1-1 Lovens formål, står det at:

- a) *å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmede og meningsfylt arbeidssituasjon m.m. (Arbeidsmiljøloven. 2006).*

Ut ifra dette teoretiske utgangspunktet, vil ledere som klarer å forankre endringsprosessen med et fokus på å gi medarbeiderne en opplevelse av en sammenheng i arbeidet som skal utføres, kunne legge til rette for større mestring av stress og de belastningene det er å stå i endringsarbeid. Forankringen vil handle om å i stor grad å tilpasse arbeidet som utføres, slik at det kan oppleves forståelig, meningsfylt og håndterbart (Amundsen, 2019). Antonovsky definerte opplevelse av sammenheng slik:

*Opplevelse av sammenheng er en global innstilling og uttrykker i hvilken grad man har en gjennomgående, varig, men også dynamisk følelse av tillit til at stimuli som kommer fra ens indre og ytre miljø er strukturerte, forutsigbare og forståelige (begripelighet), at man har ressurser nok til rådighet for å kunne takle kravene som disse stimuliene stiller (håndterbarhet), og at disse kravene er utfordringer som det er verdt å engasjere seg i (meningsfullhet) (Amundsen, 2019 s. 105).*

Begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet er grunnholdningene i Salutogenesen (Amundsen, 2019).

## 2.4.2 Medvirkning

Dersom medarbeiderne blir involvert på en måte som verdsetter deres erfaringer og kunnskap om utfordringer i organisasjonen, vil organisasjonen kunne innhente relevant og viktig informasjon. Denne informasjonen vil kunne brukes til å påvirke endringsprosessen, på en positiv og hensiktsmessig måte (Amundsen & Kongsvik, 2012). Amundsen og Kongsvik (2012) poengterer at det er viktig å involvere medarbeiderne tidlig nok. Ofte blir ikke medarbeidere involvert før helt på slutten da endringsprosessene, da endringene skal implementeres. Medarbeiderne får da ikke en reell mulighet til å medvirke. I Kotter (1995) sine åtte trinn for endring i en organisasjon, starter han allerede i trinn én med å formidle nødvendighet for endring, samt involvere engasjerte ansatte inn i en arbeidsgruppe (Kotter, 1995). Medarbeiderne vil kunne ha ulikt syn på endringsbehovet. Det å gjennomføre god kartlegging av ulike behov og meninger, vil kunne være hensiktsmessig for å kunne ta en riktig beslutning (Amundsen & Kongsvik, 2012). På den måten får ledelsen involvert medarbeiderne fra starten av. Amundsen og Kongsvik (2012) påpeker at dette kan likevel være en krevende prosess.

Innenfor læringsmodellen samskaping, baserer arbeidsformen seg på å skape utviklingsprosesser i organisasjoner (Klev & Levin, 2016). Målet er å skape nyttige resultater som kan gjøre at organisasjonen får løst aktuelle utfordringer den står ovenfor. Klev og Levin (2016) argumenterer for en høy grad av medvirkning. De påpeker at medvirkning har en pragmatisk effekt for organisasjonen, ved at medvirkning reduserer motstanden mot endringen som skal skje. Medarbeiderne er aktive deltagere under hele prosessen og kan dermed påvirke og bidra i etablering av løsninger og arbeidsbetingelser basert på egne interesser og kunnskap (Klev & Levin, 2016).

For å tilrettelegge for medvirkning blant medarbeidere, er det viktig at ledelsen jobber for å etablere en psykologisk trygghet til medarbeidergruppen. Professor Amy Edmondson ved Harvard Business School har forsket på psykologisk trygghet i ledergrupper og teorien er helt klar overførbart til andre sammensatte grupper av medarbeidere (Bang & Middelfart, 2019). De beskriver at den psykologiske tryggheten handler om i hvor stor grad gruppemedlemmene opplever å være trygge på at de ikke blir ydmyket, latterliggjort, oversett eller kritisert for hva de formidler i gruppen eller for ting de lurte på. En gruppe med høy psykologisk trygghet, vil fremstå som mer effektiv ved at medlemmene samarbeider bedre, har et godt klima for å lære av hverandre, samt lære av egne feil. I medarbeidergrupper som utfører komplekse arbeidsoppgaver, samarbeider tett og med et krav felles koordinering innad i gruppen, vil psykologisk trygghet ha en sterk positiv effekt (Bang & Middelfart, 2019).

Bang og Middelfart (2019) formidler videre at ledelsen av gruppen har en særlig rolle, da gruppens psykologiske trygghet i stor grad påvirkes av ledelsens adferd. Derfor vil det være avgjørende hvordan ledelsen opptrer, hvilke holdninger, verdier og strategier ledelsen bruker, for å kunne skape en størst mulig psykologisk trygghet i gruppen. Det å etablere en dialogisk kommunikasjon, vil også kunne påvirke graden av psykologisk trygghet (Bang & Middelfart, 2019). De forklarer at det går ut på å kommunisere med en god balanse mellom å formidle egne interesser, samt undersøke hva andre mener. Videre er det viktig at ledelsen kan vise at en nødvendigvis ikke vet alt, at man kan ta feil, samt endre meninger underveis. Et siste punkt er å være genuint interessert. Gjennom å stille spørsmål, vise nysgjerrighet og aktivt vise at man lytter og anerkjenner andres innspill og synspunkter, vil kunne styrke gruppen psykologiske trygghet (Bang & Middelfart, 2019).

Si hva du mener  
samtidig som du er åpen for å bli påvirket  
Vær eksplisitt på hvordan du resonnerer  
Gi eksempler  
Ta et poeng av gangen

Test ut din forståelse  
Utforsk den andres måte å resonnerer på  
Få frem ulike syn og meninger  
Oppmuntre til spørsmål og tilbakemeldinger

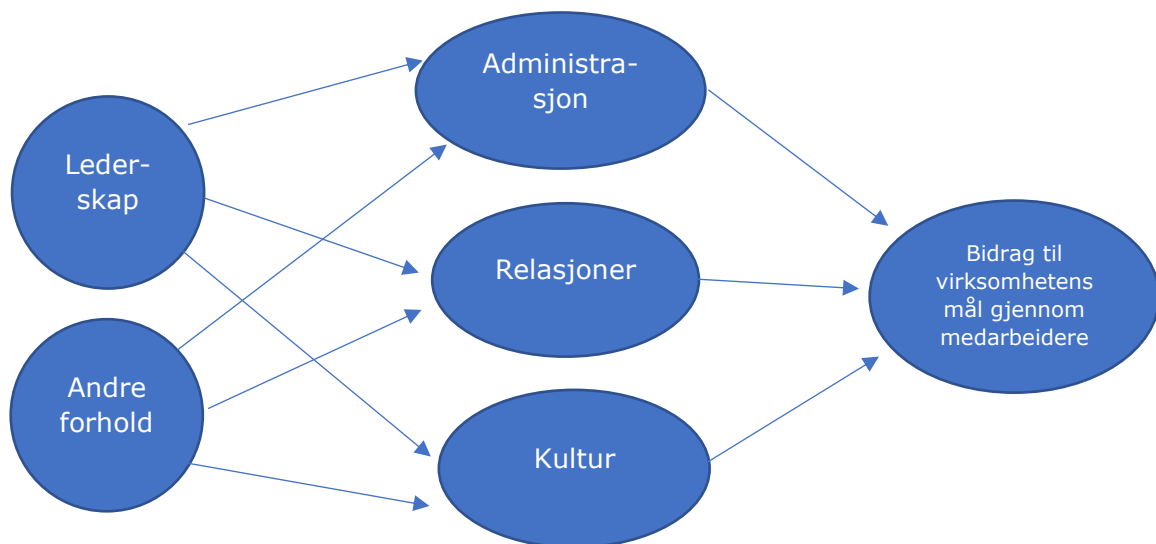
Hevde sitt syn

Undersøke hva andre mener



Figur 3 (Bang & Middelfart, 2019).

### 2.4.3 Helhetlig lederskap



Figur 4 En helhetlig modell for lederskap (Colbjørnsen, 2004).

I endringsprosesser vil ledelsen ha betydning for resultatet av endringsprosessen, selv om noe litteratur fra organisasjonsteoretikere formidler at ledelsen i liten grad har mulighet til å påvirke resultatet. Det at ledelsen i liten grad kan påvirke, er blitt kritisert for å mangle empirisk dokumentasjon (Colbjørnsen, 2004). Colbjørnsen (2004) formidler videre at det er spesielt tre forhold som kan øke ledelsens påvirkningskraft. Dersom ledelsen har mulighet til fleksibilitet og en viss grad av handlefrihet, samt jobbe for å skape myndiggjorte medarbeidere, vil ledelsen ha økt muligheten til å bidra og påvirke. Helhetlig lederskap blir presentert av Colbjørnsen (2004), som et fenomen bestående av tre aspekter - administrasjon, kultur og relasjon. Alle tre aspektene er avgjørende for å lykkes i endringsprosesser og medarbeidernes måloppnåelse og med spesielt fokus på de mellommenneskelige relasjonene mellom leder og medarbeider (Colbjørnsen, 2004).

Colbjørnsen (2004) formidler at den administrative delen av lederskapet, handler om å etablere strategier for å formidle, styre og tydeliggjøre organisasjonens mål og ressursutnyttelse. Videre skriver han at det ofte er konkrete arbeidsoppgaver som er relativt håndterbare for ledelsen. De administrative oppgavene skal også underbygge organisasjonens verdier og visjoner, og på den måte å opprettholde ledelsens autoritet, samt medarbeidernes forventninger og engasjement (Colbjørnsen, 2004).

Stadige endringsprosesser skaper usikkerhet blant medarbeidere som ofte resulterer i motstandsreaksjoner. Da blir lederskapet viktig og med et økt fokus på de mellommenneskelige relasjonene (Colbjørnsen, 2004). Anerkjennelse og akseptere motstand og følelser, lytte, samt fokusere på medarbeiderne sin mestringfølelse, og kanalisere energien i en felles retning (Martinsen, 2016).

Det kulturelle aspektet har også en vesentlig rolle i forhold til endringsprosesser og håndtering av motstand. Ved at ledelsen strukturert og bevisst, kontinuerlig reflekterer over kulturen i organisasjonen. Hvordan fungerer organisasjonen og på hvilken måte skjer læring? Hva bygger samhold og hvilken posisjon har ledelsen? Ledelsen må ha fokus på å bygge tillit og samtidig sørge for å opprettholde en posisjon i kulturen for å lede medarbeiderne (Ekman, 2012). Ekman (2012) formidler viktigheten for en leder å forstå kulturen, veksle mellom å sette tydelige grenser for hva som er akseptabelt, og samtidig legge til rette for refleksjon og småprat. På den måten vil ledelsen kunne påvirke og utvikle kulturen i organisasjonen på en mest mulig hensiktsmessig måte som skaper gode verdier, holdninger og moral (Ekman, 2012).

Både Amundsen og Kongsvik (2012), samt Klev og Levin (2016) har et høyt fokus på medvirkning for å redusere motstand. Medvirkning og involvering bidrar ikke bare til å redusere motstand, men til å gi en opplevelse av sammenheng, gjøre prosesser meningsfullt (Amundsen, 2019), og med mulighet for medvirkning i et psykologisk trygt miljø (Edmondson, 2020). Ekman (2012) påpeker også ledelsens fokus på kultur som et avgjørende element, og hvor småprat kan være med å bidra til å styrke psykologisk trygghet. Ut fra dette perspektivet kan motstand i disse krevende prosessene ses på som viktig informasjon med tanke på ressurser og behov i organisasjonen. Som ledelse kan da evnen til å lytte til- og anerkjenne medarbeidernes motstand ses på som viktig, slik at innspill og ulike perspektiver kan komme frem, og at en unngår gruppetenkning og dårlige beslutninger (Janis, 1992). Over 100 studier har demonstrert at psykologisk trygghet er viktig for læring, rapportering av feil, kreativitet og kvalitetsforbedringer. Imidlertid vil ikke ulike styrker, ressurser og perspektiv være til nytte, hvis en ikke skaper en læringskultur, hvor en føler en kan dele både suksesser, utfordringer og feil, få nye ideer, få hjelp, og få feedback (Edmondson, 2020).

### 3 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

---

Dette kapitelet omhandler valg- og begrunnelse av forskningsdesignet og metoder som er brukt i oppgaven. Vitenskapssynet i oppgaven er forankret i samfunnsvitenskapelig metode. Hensikten med oppgaven er å få innsikt og forstå ledere sin opplevelse av fenomenet «motstand». Lederne sin subjektive opplevelse av motstand står sentralt, og derfor har det vært naturlig å velge en kvalitativ forskningsmetode, med forankring i samfunnsvitenskap. Kvalitativ metode er ofte brukt i undersøkelser og studier innenfor fag som ikke nødvendigvis bare har én hovedretning, men i større grad bærer preg av menneskers ulike erfaringer, oppfattelser og forståelse av fenomener, abstrakte begreper, sosiale og kulturelle systemer, samt med et behov for å gå i dybden av et tema (Johannessen et al., 2016). Videre har studien en fenomenologisk tilnærming, og en fenomenologisk tilnærming handler om å forstå mennesker og deres opplevelse av virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Fenomenologi har hatt stor innflytelse på samfunnsvitenskapelig tenkning og den moderne fenomenologiske tradisjonen, og har et utgangspunkt i arbeidet til den tyske filosofen Edmund Gustav Albrecht Husserl. Han blir sett på som grunnleggeren av fenomenologien som metode, og var opptatt av å komme frem til sikker kunnskap gjennom å beskrive og analysere den måten mennesker konstituerer egen erfaring av verden på (Korsnes et al., 1997).

Først i dette kapitelet vil jeg beskrive teknikker som er brukt i forbindelse med datainnsamling, samt bearbeidelsen- og analysen av materialet. I studien er fire semistrukturerte intervjuer gjennomført, og videre er det brukt en stegvis induktiv-deduktiv tilnærming til analyseringen av datamaterialet, noe som utdypes nærmere senere i kapitelet. Til slutt vil jeg si noe om kvaliteten i forskningen og min forskerrolle.

#### 3.1 KVALITATIV METODE

Ved å undersøke ledere sin opplevelse av motstand, samt gå i dybden av lederne sin erfaring, håndtering og opplevelse av motstand, er det naturlig å ta i bruk en kvalitativ metode, og en fenomenologisk tilnærming. Grunnen til dette er at kvalitative metoder er naturlig å bruke når studien skal gi en forståelse av sosiale fenomener, hvor datasamlingen er hentet fra menneskers opplevelser og erfaringer. Datasamlingen kan være innhentet blant annet gjennom intervjuer og observasjoner (Thagaard, 2018). I en fenomenologisk tilnærming, vil analysen av datamaterialet handle om å fortolke innholdet, for så å skape en dypere forståelse av menneskets erfaringer og opplevelser (Johannessen et al., 2016).

Jeg har valgt å bruke kvalitativt intervju som forskningsmetode. Intervju som metode, er tradisjonelt å bruke innenfor kvalitative undersøkelser (Tjora, 2017). Datamateriale fra intervjuene defineres som «myke» data, som beskriver blant annet informantenes fortolkninger og subjektive opplevelser (Johannesen et al, 2016). Valget av intervju for datainnsamling er naturlig, da dette er en tradisjonell metode innenfor kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2016). Intervjuene ble gjennomført som én-til-én samtale. Dette for å skape en åpen og trygg intervjusetting, hvor informanten kan gi fylldige og detaljerte beskrivelser av temaet. (Johannesen et al., 2016). Intervjuformen gir et stort rom for inngående og friere samtale, og viktige refleksjoner. Det å gi rom for refleksjon, vil kunne legge til rette for at informanten blant annet skal kunne dele sine opplevelser og erfaringer av motstand (Johannesen et al., 2016).

Johannesen formidler at gruppeintervjuer i større grad vil være krevende for intervjuer. Intervjuer må i tillegg til å ha god innsikt i gruppeprosesser, også kunne håndtere en åpen og løs struktur, for å få frem diskusjoner over aktuelle emner, samt ha kontroll over selve intervjuprosessen. Ved gruppeintervjuer kan informantene også potensielt påvirke hverandre, samt skape hindringer hos enkelt for å dele viktige relevante erfaringer (Dalen, 2013). Da jeg ikke har erfaring fra gruppeintervjuer fra tidligere, vurderte jeg at individuelle intervjuer, ville gjøre det enklere for meg å stille utdypende oppfølgingsspørsmål, samt gå i dybden av erfaringen til hver av informantene.

Det som kom frem under intervjuene, dannet grunnlaget for videre tolkning og analyse av fenomenet. Å forske på fenomener, baseres på menneskers oppfattelse av den sosiale virkeligheten, som skapes gjennom egne erfaringer og opplevelser. Virkeligheten vil derfor fremstå mangfoldig (Dalen, 2013).

## **3.2 METODE FOR INNSAMLING AV DATA**

### **3.2.1 Semistrukturert intervju**

Et semistrukturert intervju er en middelvei mellom det åpne intervjuet, med stor frihet i samtaleemnet, og et strukturert intervju, basert på konkrete spørsmål knyttet til et spesielt tema (Dalen, 2013). Dalen formidler at i semistrukturerte intervjuer, legges det mer opp til at informanten, i stor grad skal kunne fortelle fritt om sine opplevelser og erfaringer, men begrenset innenfor et gitt tema. I oppgaven er det valgt å bruke semistrukturert intervju med «motstand» som overordnet tema. Det er brukt tilhørende utfyllende oppfølgingsspørsmål, for å legge til rette for grundig og dypere refleksjon rundt temaet. Begrunnelse for valget av semistrukturert intervju, er at det er en metode som er egnet for å studere og forstå informantens erfaringer og opplevelser knyttet til sosiale fenomener, samt legge til rette for refleksjon (Tjora, 2017). Tjora understreker også viktigheten av å være bevisst at det informanten formidler, er knyttet til informantens subjektivitet. Det innebærer at det datamaterialet informanten formidler, ikke er entydige, men mangfoldige (Dalen, 2013). Det var viktig i min undersøkelse og få informantene til å dele sine opplevelser og erfaringer rundt fenomenet motstand, ved at gjennomføringen av intervjuene vekslet mellom åpne spørsmål, fri dialog og utdypende spørsmål. På den måten ble det ikke satt noen begrensninger på hva informantene kunne dele, men styrt og utdypet inn mot temaet «motstand fra medarbeiderne».

### **3.2.2 Utvalg av informanter**

Jeg har gjort et strategisk utvalg av informanter, for å sikre en bred og variert innfallsvinkel til fenomenet motstand. Motstandsfenomenet er begrenset i problemstillingen, til å ha et fokus på ledere sin opplevelse av motstand fra medarbeidere i endringsprosesser.

Det ble valgt ut fire ledere fra samme institusjon. Antallet er begrenset for å ha tid og ressurser nok, til å gjennomføre intervjuene og behandle datamaterialet, noe som har vært en svært tidkrevende prosess (Dalen, 2013). Informantene representerer svært ulike utgangspunkt, basert på erfaring, utdanning og størrelse på medarbeidergruppen. Dette vil kunne sikre en kvalitet og et tilstrekkelig grunnlag i en masterstudie, noe Dalen (2013) påpeker som viktige vurderinger ved utvelgelse av informanter.



Lederne ble informert om prosjektet via et ledermøte i enheten. Det ble gitt tydelig informasjon om at deltagelsen var frivillig og at svarende ville bli anonymisert. Anonymisert, betyr at innhentet informasjon ikke skal kunne tilbakeføres til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2016). I møte ble det snakket om min forskerrolle og min relasjon til informantene for prosjektet. Lederne som skulle delta, fikk mulighet til å stille spørsmål, samt avklart ulike forventninger.

De fire lederne fikk tilsendt invitasjonen til å delta i forskningsprosjektet skriftlig, via e-post. Det inkluderte også informasjon om prosjektet og et samtykkeskjema (Vedlegg II). Alle samtykket i å delta. Deretter fikk de tilsendt intervjuguiden (Vedlegg III), slik at de kunne være forberedt på spørsmålene i intervjuet. Det var ulikt hvor godt de fire lederne hadde forberedt seg gjennom å lese intervjuguiden. Fra den ene, som kun hadde sett på intervjuguiden rett før intervjuet skulle gjennomføres, til en av de andre som hadde gått grundig igjennom den og hadde gjort seg notater i forkant.

### **3.2.3 Intervjuguide**

Intervjuguiden er strukturert i ulike temaer, med alternative oppfølgingsspørsmål. På den måten kunne jeg utforske det informanten meddelte, ved å tilføre utdypende spørsmål og legge til rette for videre refleksjon (Johannessen et al., 2016). Det anbefales å gjennomføre prøveintervjuer for å teste og kvalitetssikre hvordan intervjuguiden fungerer (Dalen, 2013). Det gir mulighet for å få tilbakemeldinger fra pilotinformant, i tillegg til å prøve ut og kjenne på egen rolle som intervjuer. Jeg fikk også testet ut det tekniske utstyret som lydopptakeren, slik at jeg visste hvordan og at den fungerte før de reelle intervjuene.

Jeg gjennomførte et prøveintervju av intervjuguide, med lydopptaker. Informanten var en annen leder, innenfor samme sektor. Jeg opplevde at selve intervjuguiden fungerte bra. Det ble en naturlig oppbygning av intervjuet, med først en innledning. Videre gikk samtalen over på hovedtemaene, og til slutt, over i en naturlig avslutning. Dette skapte en god prosess, og førte informanten gjennom ulike faser av intervjuet (Tveiten, 2005). I etterkant fjernet jeg noen få spørsmål, som jeg opplevde ble gjentakende og allerede besvart tidligere i intervjuet. Informanten delte mye av egne erfaringer, og det ble lagt til rette for mye refleksjon. Tilbakemeldingene i etterkant fra informanten, var gode. Vedkommende ga uttrykk for å oppleve spørsmålene gode, at de utfordret til refleksjon, og at det førte til oppdagelser over egen praksis. En av tilbakemeldingene var at det var et spennende og relevant tema. Jeg var trygg på- og kjente intervjuguiden godt da jeg skulle starte å intervju de reelle informantene.

### **3.2.4 Gjennomføring av intervjuer**

Det er viktig at forskeren i oppstartet av intervjuet, klarer i størst mulig grad, å legge til rette for tillit og åpenhet mellom forsker og informant, samt en åpenhet rundt temaene det skal samtales rundt (Johannessen et al., 2016). Videre formidles det at det vil kunne være avgjørende hvor intervjuene gjennomføres og at det er viktig med et bevisst forhold til hvor forsker og informant plasserer seg i rommet. Det ideelle er at intervjuet foregår på et sted hvor man ikke blir forstyrret av andre personer eller telefoner, og at det er et nøytralt sted. På den måten legges det til rette for en balansert relasjon, og at det ikke skapes en maktubalanse og følelse av underlegenhet. Disse følelsene kan oppstå hos begge parter. Sitter ledelsen bak et stort skrivebord med aktiv pc skjerm, er det lett at det oppstår følelser om at man som forsker, er til bry.

Motsatt kan informanten føle seg underlegen, dersom intervjuet holdes på forskerens «hjemmebane» (Johannesen et al., 2016). Det er viktig at det i intervjuet, skapes en god balanse i relasjonen mellom intervjuer og informant (Dalen, 2013). Derfor valgte jeg å gjennomføre intervjuene på et nøytralt møterom, i organisasjonen hvor informantene jobber. Møterommet ble booket og er i en slik avstand til avdelingene, at vi ikke ble forstyrret underveis. Dersom intervjuene hadde blitt avholdt på mitt kontor, ville det kunne skape en opplevelse av underlegenhet, samt at det kunne begrense informasjonen og opplevelser/handlinger informantene ville delt.

Informantens opplevelse av intervjuer/forsker, vil også kunne påvirkes av intervjuklimate. Alder, kjønn, etnisk tilhørighet, tilsynelatende erfaring, adferd og utseende, er alle faktorer som kan skape tolkninger og følelsesmessige reaksjoner, og dermed påvirke relasjonen mellom forsker og informant (Johannesen et al., 2016). Det er viktig at forsker er bevisst sin egen rolle, opptre trygg og er godt forberedt. Johannesen påpeker at det er viktig at forsker viser evne til å tilpasse seg informantene som skal intervjues. Dette kan gjøres gjennom et bevisst valg av klær, språk og holdninger forskeren formidler. Intervjuet skal ikke oppleves som et avhør, eller at forskeren er ute etter å avdekke feil og mangler hos informantene. Forskeren må tilrettelegge for et best mulig intervjuklimate og vise en naturlig nærhet til informantene, som igjen vil kunne påvirke svarene informantene vil gi under intervjuet.

Det ble brukt digital lydopptaker, som lå på bordet mellom meg og informantene. Informantene ble godt informert om hvordan lydopptaket skulle håndteres i etterkant. I tillegg fikk informantene tilgang på penn og papir, men det var kun en av informantene som tok dette i bruk. Da intervjuene skulle begynne, opplevde jeg en litt nervøs stemning. Stemningen ble raskt nøytralisert etter at vi først snakket litt uformelt om «løst og fast». Vi fikk raskt en god tone, med smil og latter.

Jeg som intervjuer, skal i størst mulig grad holde meg nøytral, og ikke konfrontere informantene. Det skal være et fokus på det informantene formidler (Dalen, 2013). Videre skriver Dalen (2013), at det er viktig at forsker har evnen til å lytte, vise informantene en genuin interesse, og anerkjenne det informantene deler. Det gjorde jeg gjennom det non-verbale kroppsspråket som nikk, smil og blikk, i tillegg til anerkjennende kommentarer, oppfølgende spørsmål og bekræftende ord.

Et av målene var å skape rom for refleksjon hos informantene, gjennom en strukturert og samtidig åpen samtale. Samtalen ble gjennomført som en dialog, hvor jeg oppfordret til refleksjon gjennom utdypende og utforskende spørsmål. Jeg hadde samtidig en åpen innstilling til informantenes personlige holdninger, meninger og følelser. Da temaet i intervjuene er ledelsens opplevelse og håndtering av motstand, kan det ligge verdifull kunnskap i ledelsens holdninger, følelser og erfaringer (Johannesen et al., 2016). Dette kom det flere eksempler på, gjennom blant annet store forskjeller i opplevd mengde motstand.

Siden intervjuet var semistrukturert, ble det lagt til rette for- i tillegg til at det skjedde naturlig, refleksjoner underveis. I etterkant vil dette ofte føre til videre refleksjon hos informantene. På slutten av intervjuet, ble det nevnt for informantene, at de kunne sende e-post, om de kom på noe mer de ønsket å formidle. I et videre arbeid, hadde det vært spennende og gjort undersøkelse om hva informantene sitter igjen med etter intervjuet, og om det har påvirket opplevelsen eller handlingene deres i etterkant.

Intervjuguiden omhandler et tema hvor informanten kanskje vil kunne kjenne på, både mestring og manglende mestring, under intervjuet. Jeg brukte mye anerkjennende kommunikasjon, og bekreftet at forskningen ikke var ute etter å finne ut hva lederne gjør feil eller hva de ikke opplever å mestre. Informantene viste raskt tillit i intervjusettingen, og delte ulike følelser, frustrasjoner, fortvilelse, samt gløder, opplevelser av mestring og gode erfaringer. Jeg opplevde at informantene brukte en del tid på å tenke, reflektere høyt og snakke seg frem til ulike svar. Jeg la til rette for stillhet underveis i intervjuet, slik at eventuelle indre prosesser hos informanten, ikke skulle bli avbrutt (Tveiten, 2005). Jeg opplevde god flyt i samtalene, gjennom de ulike fasene av intervjuene.

### **3.3 STEGVIS DEDUKTIV- INDUKTIV (SDI) TILNÆRMING AV DATAMATERIALET**

I denne delen av kapitlet vil jeg beskrive prosessen gjennom den stegvise deduktiv-induktiv tilnærmingen, og transkriberingen jeg har gjort av datamaterialet. Det innebærer at jeg både har sett på hva etablert teori beskriver, samtidig som jeg har innhentet data fra virkeligheten (Johannesen et al., 2016).

Jeg har valgt å bruke en stegvis induktiv-deduktiv tilnærming og analyse av datamaterialet i oppgaven, da dette er en kvalitativ metode som egner seg i undersøkelser av blant annet fenomener, sett i lys av teoretiske perspektiver (Tjora, 2017). Tjora beskriver en stegvis prosess, som starter med en induktiv del. Den induktive delen tok utgangspunkt i det empiriske datamaterialet, som ble innhentet gjennom fire kvalitative intervjuer. Deretter ble datamaterialet kodet og klassifisert i ulike grupperinger. Prosessen videre gikk over i den deduktive delen, hvor grupperingene av datamaterialet, ble sett opp imot etablert teori (Tjora, 2017). Den deduktive tilnærmingen og analysen, omhandler en prosess hvor jeg tar mer utgangspunkt i teorien. Her ble kvaliteten på den innhentede empirien, mer synlig ved at jeg gjennomførte «tilbakeblikk». Empirien ble på dette tidspunktet, vurdert opp imot allerede eksisterende, relevant teori (Tjora, 2017).

#### **3.3.1 Transkribering**

Intervjuene ble tatt opp med en digital lydopptaker. I etterkant ble materialet transkribert i sin helhet. På den måten sikrer man å få med seg viktig informasjon, som formidles under intervjuene (Tjora, 2017). Jeg gjennomførte transkriberingen selv. Tjora (2017) beskriver at det er en fordel, i prosjekter hvor det er gjennomførbart at den som utfører intervjuene, transskriberer materialet selv. Det kan sikrer at forskeren får med seg visuell informasjon, som kroppsspråk og stemninger underveis. Denne informasjonen kan være relevant i forhold til tolkningen av datamaterialet (Tjora, 2017). Da empirien skulle skrives inn i oppgaven, opplevde jeg akkurat dette. Jeg opplevde at informasjon jeg husket ble formidlet under intervjuene, ikke konkret ble gjenfortalt i teksten. Informasjonen jeg søkte etter, var blitt formidlet gjennom kroppsspråk og stemninger, under selve intervjuene. Det ble da krevende å finne direkte utsagn, som kunne bekrefte den informasjonen jeg satt med.

### 3.3.2 Koding og grupperinger

Analyseprosessen av datamaterialet startet med koding. Koding i kvalitativ forskning, kan utføres med flere ulike strategier. I SDI brukes en induktiv metode, hvor målet er å redusere volumet på datamaterialet, samtidig som essensen i materialet trekkes ut og danner et grunnlag for nye ideer. Denne første fasen i metoden kalles for «åpen koding» (Tjora, 2017). Her er det viktig at forskeren hele tiden tar utgangspunkt i problemstillingen. På den måten vil man kunne sammenlikne og undersøke datamaterialet, for å finne spesielle og interessante temaer, samt aktiviteter og fellestrekk i svarene fra informantene. Det er viktig at kodingen er spesifikk, og presenterer det informantene konkret sier. Ikke hva samtalen og intervjuet handlet om (Tjora, 2017). Tjora (2017) presiserer at kodene ikke utarbeides på forhånd, men blir definert ut fra datamaterialet. I min oppgave er datamaterialet, tekstene fra de fire transkriberte intervjuene. Kodingen startet med å analysere det første intervjuet, for så å bygge videre på neste intervju, til alle intervjuene var kodet. Resultatet i denne oppgaven ble 711 koder, bestående av konkrete detaljer fra datasamlingen.

Når alle intervjuene var kodet ferdig, satt jeg igjen med et kodesett som videre ble brukt til å definere ulike kodegrupperinger. Det skjer gjennom en grupperingsprosess. Kodene ble kategoriseres etter felles trekk og generelle egenskaper, basert på fenomenet som ble studert. Kodegrupperingene vil være beskrivende for hva prosjektet handler om, samt danne grunnlaget for de empiriske argumentene (Tjora, 2017). Jeg opplevde denne prosessen krevende. Det ble mange koder, og det tok tid før jeg klarte å få oversikt.

Samtidig ble det gjennomført deduktive tilbakekoblinger. De ulike trinnene ble testet opp imot problemstillingen, for å kvalitetssikre at analysen og at kodingen tok utgangspunkt i akkurat problemstillingen. Dette ble gjort gjennom en kontinuerlig evaluering om kodene var beskrivende i forhold til det informantene hadde formidlet. Samtidig ble det vurdert om utvalget av informantene var riktig, med tanke på problemstillingen og tidsperspektivet jeg hadde til rådighet, samt om datamaterialet ble hensiktsmessig og relevant. Tilbakekoblingene kontrollerte også om funnene som jeg gjorde, inneholdt en hensiktsmessig mengde detaljer. For få eller for mange detaljer, vil kunne gjøre funnene mindre relevante (Tjora, 2017). Jeg har landet på at resultatet i min oppgave er godt tilpasset tidsrammen jeg hadde til rådighet. Informantene var spennende å jobbe med, da de representerte ulike perspektiver, på hver sin måte. Alle informanter opplevdes som relevante og bidro med erfaringer som kunne knyttes direkte til problemstillingen. Dette bidro til et større mangfold av koder og grupperinger.

Grupperingen av kodene, ble som nevnt gjort induktivt, og kodene ble gruppert innenfor samme temaer. I tillegg opprettet jeg en gruppering med koder som jeg anså som irrelevante. I en masteroppgave, vil 3 til 5 kodegrupperinger være relevant (Tjora, 2017). Jeg landet på 3 hovedgrupper, med to til tre underkategorier. Det var en klar sammenheng mellom grupperingene, som ga grunnlag for å kunne besvare problemstillingen. Samtidig var en av utfordringene mine å finne tydelig tematikk, som gjorde at grupperingen skilte seg fra de andre grupperingene. Hovedkategoriene er «Motstand uttrykt implisitt og eksplisitt», «Stå i stampe», og «Ønsker økt fokus på strategi, samt støtte og involvering». Ved at intervjuene er tatt opp med en digital lydopptager, har jeg hatt muligheten til å bruke direkte sitater fra informantene, til å underbygge funnen i analysen (Tjora, 2017).

### 3.4 KVALITET I FORSKNINGEN

Kvalitetskriterier innenfor kvalitative undersøkelser er et omdiskutert tema og ofte benyttes indikatorene *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* (Tjora 2017). Lincoln og Guba (1985) drøftet *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* som tilsvarende indikatorer, knyttet til kvalitativ forskning (Dalen, 2013). Tjora (2017) formidler likevel at det har liten hensikt å innføre nye begreper.

I tillegg til en redegjørelse for kvalitetskriteriene i oppgaven, har jeg utdypet litteratursøk, etikken, samt min forforståelse og forskerrolle i kapitlene (3.4.2), (3.4.3) og (3.4.4)

#### 3.4.1 Oppgavens kvalitetskriterier

SDI-modellen bygger på pålitelighet, gjennom metodens krav til logikk og sammenheng, samt forskerens forforståelse i forskningsprosjektet. Påliteligheten vises gjennom en detaljert beskrivelse av hvordan jeg har gjennomført hele prosessen av SDI-modellen, og danner sammenheng gjennom hele oppgaven. Det innebærer utarbeidelsen av intervjuguiden og innhenting av datamaterialet, samt bearbeidelse- og analyseprosessen. Påliteligheten styrkes også gjennom beskrivelsen av gjennomført tilbakekoblinger, opp mot oppgavens problemstilling (Tjora, 2017).

Oppgavens gyldighet, baserer seg på om funnene er relevante for å kunne besvare spørsmålene i problemstillingen (Tjora, 2017). Det er vanskelig å komme frem til universelle sannheter i denne oppgaven, og som tidligere nevnt, er «virkeligheten» knyttet til informantens subjektive opplevelse (Dalen, 2013). Samtidig er det redegjort for de ulike valgene jeg har tatt gjennom undersøkelsen. Blant annet for valg av metode og utvelgelse av litteratur, basert på problemstilling (Tjora, 2017).

Formålet med oppgaven har vært å belyse ledere sin opplevelse og håndtering av motstand fra medarbeidere. I tillegg se på hvordan deres subjektive opplevelse, påvirker hvordan de velger å håndtere motstanden. Lederne som er valgt ut, har stillingene sine innenfor samme organisasjonen og fagfelt. Dette var for at ytre faktorer, som fagfelt og organisasjon, skulle være tilsvarende likt for alle informantene. På den måten, og i minst mulig grad, at det skulle påvirket svar som ble gitt. Undersøkelsen kan derfor ta utgangspunkt i at svarene lederne gir, er til en viss grad basert på den samme ytre kontekst, når det gjelder fagområdet og organisasjon.

Motstand er et komplekst fenomen som eksisterer sentralt i mennesket, og som påvirker handlingene våre. Motstandsbegrepet er av motstandsteoretikere, blant annet sett opp imot makt, og at makt er noe som kan føre til motstand. Her kan man se på en konseptuell generalisering av fenomenet motstand (Tjora, 2017). Det vil si at fenomenet motstand, også vil kunne eksistere i andre organisasjoner, og er ikke nødvendigvis knyttet til en bestemt yrkesgruppe. Samtidig eksisterer det mange ulike og motstridene teorier rundt motstandsbegrepet (Øksnes & Samuelsson, 2018). Funnene i oppgaven besvarer problemstillingen, men kan også være relevant i andre kontekster, enn det som er beskrevet i denne studien (Tjora, 2017).

### 3.4.2 Litteratursøk

Litteratursøket startet med utgangspunkt i problemstillingen; «Hvordan opplever og håndterer ledere motstand fra medarbeidere i endringsprosesser?». De første søkeordene som ble brukt, var derfor «motstand», «motstand mot endring», «organisasjonsutvikling» og «endringsprosess». For å utvide søket og finne litteratur som kunne underbygge noe av det jeg fant i den første litteraturen, brukte jeg søkeord som ledelse, empowerment, makt og konflikt. Søkene ble gjennomført i <https://scholar.google.no>, NTNU Oria (Scopus, Web of Science). Resultatet var stort og utvelgelsen ble basert på tilgangen til norsk litteratur, utgivelsesår og hva jeg opplevde som mest relevant sett opp imot problemstilling.

I tillegg har jeg hentet litteratur fra andre fag i mitt masterforløp, litteratur brukt i andre masteroppgaver, og litteratur fra tidligere studie «Tverrfaglig veiledningspedagogikk», ved daværende høyskolen i Akershus (i dag; OsloMet). Jeg har også brukt litteratur anbefalt av kollegaer jeg har diskutert tema i oppgaven med, og ikke minst litteratur anbefalt av veileder Camilla Fikse.

### 3.4.3 Etikk

Da problemsstilling og intervjuguiden var ferdig, ble det søkt og innvilget tillatelse for behandling av personopplysninger gjennom Norsk senter for forskingsdata (NSD) (vedlegg i). Dette innebærer særlige krav til anonymisering, sikker lagring og sletting av data.

God etisk forskning i kvalitative studier, fordrer en bevissthet rundt høflighet, tillit og respekt. Informantene har også fått utdelt et informasjonsbrev sammen med et samtykke skjema. Her blir de blant annet opplyst om deres mulighet til å trekke seg når som helt fra prosjektet, uten å måtte oppgi noen grunn. Brevet beskriver også hvordan datamaterialet behandles, anonymiseres og slettes (Vedlegg ii).

Forsker kommer ofte nær og i direkte kontakt med informantene, gjennom observasjoner og dybdeintervjuer (Tjora, 2017). Under mine intervjuer i oppgaven, var temaet av en slik art, at det utløste følelsesmessige reaksjoner. Jeg har hele tiden ivaretatt og trygget informantene i forhold til følelsesmessige reaksjoner, underveis i intervjuene. Gjentatt muntlig deres rett til å trekke seg fra prosjektet, samt fjernet det informantene ikke har ønsket at skulle inkluderes i datamaterialet. Anonymisering er også ivaretatt, ved at alle navn og stedsnavn er utelatt, samt at alle sitater er gjengitt på bokmål.

### 3.4.4 Min forskerrolle

For forståelsen påvirkes av min interaksjon mellom det som kommer frem under intervjuene, og min egen faglig bakgrunn og erfaring (Thagaard, 2018). Videre vil min forståelse ubevisst kunne påvirke hva jeg legger vekt på, observerer og tolker.

I mitt arbeid som avdelingsleder, har jeg erfart at ansatte gir uttrykk for ulike former for motstand. Som Martinsen (2016) beskriver, så er det ledere sine reaksjoner, motreaksjoner, dialog og fravær av dialog, i samspill med de ansatte, som skaper ulike resultater av «motstanden», og dette fasinerer meg. Så hvordan opplever ledere denne motstand fra medarbeidere? Hvordan håndterer de den, og vil valg av måte å reagere på motstand, påvirke utvikling og endringsarbeidet?

Min forskerrolle har handlet om å «ta et skritt tilbake», henvende meg til informantene, og utforske hva de opplever og gjør, når de møter motstand fra medarbeiderne. Da jeg er leder innenfor samme fagområdet og nivå som informantene, samt har erfaring med motstand fra egne medarbeidere, har det vært viktig at jeg i stor grad var oppmerksom på min forforståelse.

Jeg var usikker på om informantene ville fortelle åpent, samt reflektere og dele sine erfaringer. Grunnen til at jeg så på dette som en utfordring, handlet om at fenomenet som undersøkes, kanskje ville bringe frem negative følelser hos informanten. Da tenker jeg på følelser som «å ikke mestre» eller «å ikke lykkes» med de utfordringer ledelsen står ovenfor. Her spiller intersubjektiviteten en rolle. Intersubjektivitet handler om den felles subjektive tolkningen, som skjer mellom forsker og informant (Dalen, 2013). Ville jeg klare å etablere nok trygghet og tillit i relasjonen til informantene, slik at de vil åpne seg og dele subjektive opplevelser og erfaringer? I tillegg formidler Dalen (2013), at det er viktig at jeg som forsker, er så åpen at min tolkning av det informanten formidler, er så likt informantens forståelse og opplevelser som mulig. Dette vil styrke validiteten av oppgaven. Jeg opplevde at informantene delte nære og følelsesrelaterte erfaringer under intervjuene. Samtidig var jeg svært bevisst hvilke tanker og tolkninger jeg gjorde underveis. Disse prøvde jeg å legge de til side, og isteden stille noen utforskende spørsmål til informanten, slik at de utdypet tema, og jeg fikk bekreftet eller avkreftet mine tolkninger.

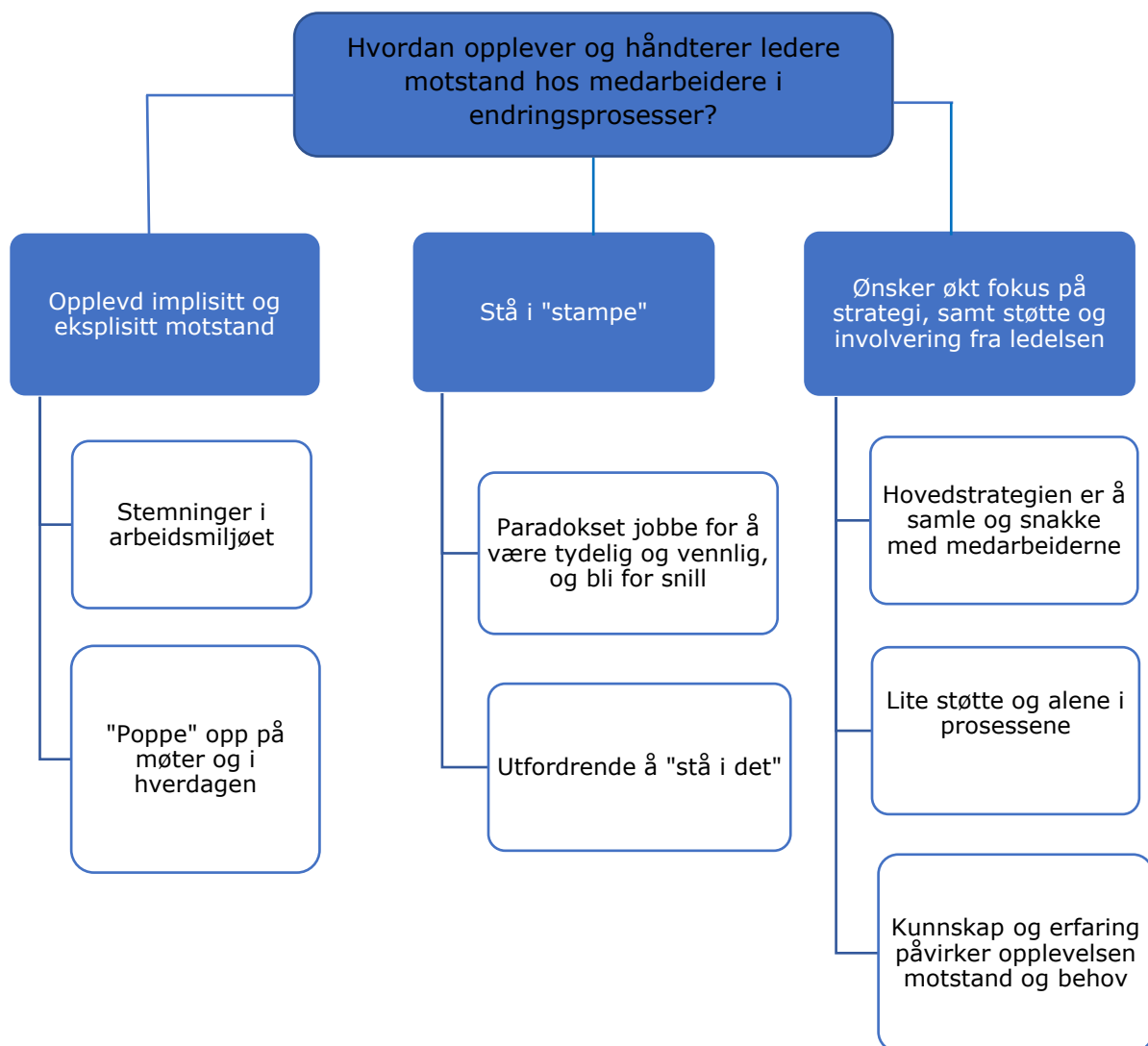
En del av min forforståelse, handlet om at jeg hadde en opplevelse av, at ledere som sliter med «å stå i motstand», trekker seg vekk når de opplever motstand. Jeg tenkte at de lederne, ofte ender opp med avdelinger med høyt konfliktnivå, og lavere- lojalitet og kontinuitet for pasientene. Jeg har underveis i studien, oppdaget at bildet ikke er så enkelt. Det er mange faktorer som spiller inn, og som påvirker hvordan ledere reagerer og håndterer motstand. Arbeidet med oppgaven, har gitt meg et mer nyansert bilde av ledere sin opplevelse og håndtering av motstand. Vi er alle mennesker med ulike bakgrunn, ulike behov og ulike ressurser. Det gir oss ulike opplevelser av samme fenomen, og påvirker oss til å velge ulike strategier i håndteringen av fenomenet. Arbeidsprosessen har lært meg i større grad, å se de ulike prosesser som skjer hos de ulike lederne. Denne innsikten vil kanskje kunne bli brukt til å styrke den enkelte leder, i hverdagen, med «å stå i motstand», og i håndtering av endringsprosesser.

Jeg har i utgangspunktet tro på at dersom ledere istandsettes til å takle og håndtere motstanden, vil den kunne brukes til å skape en positiv utvikling for deres ansatte, pasientene og avdelingen. Dette tror jeg på fortsatt, imidlertid hvor ligger ansvaret for å «istandsette» ledelsen? Mye av ansvaret ligger kanskje hos lederen selv? Hva er utfordringen, hva har lederen behov for, og hvem avgjør dette? Underveis i intervjuene har det dukket opp tanker og ideer i mitt eget hode, om gode løsninger og råd, til informantene. Jeg formidlet selvsagt ikke disse, men prøvde i større grad sette meg inn i informantens eget perspektiv. Jeg ville virkelig prøve å få tak i, og forstå det informanten formidlet av subjektive erfaringer og opplevelser. Det vil si at jeg, som intervjuer, bevisst brukte min forforståelse, på en slik måte at den la til rette for en størst mulig åpen og forståelse av det informanten formidlet. Jeg opplevde at jeg i stor grad lyktes med dette. Jeg brukte lang tid på prosessen med å velge ut hvilket datamateriale som skulle presenteres. Jeg ønsket å være åpen, og i mindre grad preget av min forforståelse med tanke på å velge det jeg opplevde som mest relevant, for å kunne besvare problemstillingen. Jeg opplevde mye av datamaterialet som veldig spennende, og ser at empirien også kan invitere til videre interessant forskning.

## 4 EMPIRI

Datasamlingen fra intervjuene med de fire informantene er presentert i dette kapitlet. Utgangspunktet var å finne ut hvordan ledere opplever motstand fra medarbeidere og hvordan de håndterer det i endringsprosesser. Selve analysen av datamaterialet resulterte i tre hovedkategorier med tilhørende to og tre underkategorier.

Hovedkategoriene belyser ulike opplevelser, utfordringer og behov hos lederne, noe som kom tydelig frem under intervjuene. Underkategoriene utdyper mer detaljert hva hovedkategorien omfatter.





## 4.1 OPPLEVD IMPLISITT OG EKSP LISITT MOTSTAND

Hovedkategori én, handler om implisitt og eksplisitt motstand som oppleves og oppstår hos medarbeiderne, på bakgrunn av ulike tankesett, holdninger og behov. I tillegg til, at det ofte er knyttet til endringsprosesser, og ulike situasjoner i organisasjonen. Dette er også noe som kan prege arbeidsmiljøet. Mye av motstanden fra medarbeiderne, oppleves og tolkes av informantene som samarbeidsutfordringer, «å ikke ville», negativitet og usikkerhet blant medarbeiderne. Informantene beskriver at de tolker det kan være uttrykk for ulike individuelle og personlige behov medarbeiderne har, samt et behov for å bli sett og hørt.

Informantene opplever at motstanden kommer til uttrykk på flere ulike måter. Gjennom alt fra medarbeiderne sitt kroppsspråk og negative slengbemerkinger, til trenering av arbeidsoppgaver og økt fravær. Ved andre tilfeller, opplever de motstand gjennom illojalitet, uenighet, konflikter og manglende endringsvilje. Da kan motstanden komme til uttrykk gjennom dårlig stemning i miljøet, diskusjoner preget av ulike og motstridene meninger, samt negative holdninger og krav.

### 4.1.1 Stemninger i arbeidsmiljøet

Informantene opplever at en del av motstanden kommer til uttrykk mer implisitt, for eksempel gjennom medarbeiderne sitt kroppsspråk, trenering, oppgitthet, og dårlig stemning i arbeidsmiljøet. Dette uttrykker informantene som tungt og lite lystbetont:

- «Ja, det arter seg i stemning og i arbeidsmiljø generelt. Det kan være også gjennom kommunikasjonen. Sånn at det blir tung stemning. Veldig tungt og lite lystbetont. Ja, det er kanskje sånn jeg opplever det mest tydelige.» (leder 4)
- «Egentlig beste å ikke ha motstand.. Hva er motstanden? Hm.. Jeg tror de synes det er vanskelig å samarbeide. At det blir samarbeidsutfordringer. Det hender at de har motstand mot åssen det styres her. Da handler det om lojaliteten. De er lojale mot det som blir bestemt, opplever jeg, men at de blir ganske, kanskje litt oppgitte, hvis jeg kan si det sånn.» (leder 2)

Stort sett har informantene behov for å ta tak i utfordrende situasjoner med en gang. Likevel formidler informantene å kunne kjenne på en oppgitthet, i spesielt krevende situasjoner, hvor kanskje motstanden er stor og man ikke ser noen klar løsning på utfordringen. Dette formidler lederne at kan føre til at de selv trenerer oppgaver, samt utsetter å handle og iverksette tiltak, selv om de er klar over at de burde ta tak i situasjonen med en gang. Dette er spesielt når situasjonen blir så krevende, at de sliter med å finne gode løsninger, og motstanden oppleves «for» sterk.

- «Jeg tenker at jeg vet jeg må ta tak i krevende situasjoner. Og det er like godt å forte seg litt, og bare gjør det. Da hender det at jeg kanskje er litt kjapp, noen ganger. Jeg liker å ha en god magefølelse når jeg går fra jobb. Det er likevel litt sånn også, at jeg kan på en måte trenere det, prøve å trenere. Så finner jeg ut at det hjelper jo ikke. Det ligger jo der. Det er egentlig bare å ta tak i det.» (leder 1)

#### 4.1.2 Poppe" opp på møter og i hverdagen

Informantene omtalte årsaken til motstanden fra medarbeiderne, til å handle mye om medarbeidernes ulike opplevelser og tolkninger i situasjoner og relasjoner. I tillegg pekte de på en opplevd usikkerhet og utrygghet hos medarbeiderne. Ulike synspunkter og holdninger kan ifølge informantene også fremprovosere motstand. Informantene beskriver hvordan deres egen adferd også kan påvirke og utløse motstand. Dette skjer spesielt når lederhandlinger påvirker og utfordrer balansen i avdelingen. Eksempler på dette, kan være at ledelsen støtter en ønsket adferd hos enkelte medarbeidere, eller delegere ansvarsoppgaver annerledes enn hva medarbeiderne har ønsket eller forventet. Motstanden oppstår da ofte i form av maktkamper, og det kan føre til en oppblomstring av uformelle ledere. Situasjonen i avdelingen kan oppleves som et kaos. I tillegg oppleves det at det eksisterer ulike forventninger blant medarbeiderne, med tanke på hvordan ledelsen skal håndtere de ulike situasjonene. I møte mellom de ulike forventningene, oppstår det ofte motstand. Det blir formidlet om situasjoner hvor medarbeidere i stor grad har prøvd å påvirke leder, til å iverksette negative tiltak mot andre medarbeidere.

- «Det vet du, når jeg setter fingeren på noe som vil forandre balansen i avdelingen. Da får jeg plutselig motstand mot meg. Da ser jeg tilknytningene i arbeidsmiljøet. Jeg irttesetter litt her, eller endrer noe, så «popper» det opp to, tre medarbeidere som reagerer på noe. Jeg setter ikke inn de samme tiltakene, som medarbeiderne er vant til fra før. De vil ha en annen struktur og handling, enn hva jeg gjør som deres nye leder. Helt konkret så har noen av de ansatte bedt meg om å gjøre negative tiltak, for å endre andre medarbeidere sin adferd. Jeg gjør ikke det. Det ville bare forsterket konflikten og motstanden enda mere.» (leder 3)

Typiske situasjoner hvor informantene opplever mer motstand, er når det eksisterer et høyere stressnivå blant medarbeiderne. Det kan skje når medarbeiderne opplever at bemanningen i avdelingen er for lav, i forhold til opplevd arbeidsmengde. Et annet perspektiv informantene snakker om, er den økte motstanden som skjer når medarbeiderne ikke opplever at endringsprosessen er forankret i hva som er til avdelingens- og pasientens beste. Det kan handle om politiske og økonomiske føringer, som krever at ledelsen gjør endringer i avdelingen. Informantene formidler at dette også kan gjelde når det skal innføres noe nytt. Det kan være nye systemer, prosedyrer og arbeidsmetoder som skal tas i bruk. Ofte kan det handle om å gjøre de samme tingene, men på en ulike måter enn hva medarbeiderne er vant til fra tidligere.

- «Det er alltid mer motstand ved innføring av noe nytt, eller at jeg gjør ting på en annen måte enn tidligere leder, for eksempel. Ja, da er det mer motstand. Mindre motstand skjer kanskje når jeg tilpasser meg. Når jeg finner ut hvordan man har pleid å gjøre ting, for så å gjøre det på den måten, da unngår jeg litt motstand, men da får jeg ikke til noe endring.» (leder3)
- «Ja, det er jo mer motstand når det kanskje er arbeidsoppgaver som ikke er like lystbetonte, eller type beboere som ikke er like lystbetont å gå til. Eller mer motstand når det er endringer som medarbeiderne kanskje ikke er enig i, også i deres øyne, kanskje handler mye om økonomi og ikke beboernes ve og vel. Jeg opplever motstand ofte kommer på avdelingsmøtene. Det var en periode jeg hadde veldig mye avdelingsmøter. Hadde da referat fra møter, de var forberedt på at dette skulle gjøre sånn, men likevel fikk jeg høre etter tid at man følte seg ikke sett og inkludert, og fikk ikke uttalt seg. De var jo velkommen på avdelingsmøte.» (leder4)

Det ble også nevnt usikkerhet, utrygghet, personlige- og økonomiske behov. Informantene opplever at det oppstår en usikkerhet hos den ansatte med tanke på konsekvensene av eventuelle endringer, og hvordan endringene vil kunne påvirke den ansatte sin situasjon, både på jobb og privat.

- «Jeg opplever at motstand er å ikke ville, negativitet, usikkerhet og utrygghet. Medarbeidernes ulike behov, både personlige og økonomiske. Sånn som her i avdelingen nå, så har jeg ganske mange eldre ansatte med dårlig rygg, dårlig skuldre og dårlig nakke. De har et behov for å ikke ha det så hektisk, altså tunge stell og liknende. I tillegg til dette med turnus, har de en del behov som ikke er forenlig med dette yrket. De er også avhengig av inntekt, slik at de må prøve å stå i yrkeslivet ut. Så de har personlig behov som da kommer inn og spiller en rolle. Da blir det ekstra motstand.» (leder4)
- «Et avdelingsmøte jeg hadde hvor en medarbeider var veldig negative, og pøste ut masse negative kommentarer, tok jeg en samtale med henne. Vi hadde en dialog sammen om hva som var grunnen til at hun var så negativ som hun var. Det går utover hele gjengen som sitter der, når hun kommer med; «Dette vil jeg ikke og dette er bare tull». Bare negative holdninger. Jeg opplevde at det gikk greit etter at vi hadde snakket sammen.» (leder 2)

En av de andre informantene, formidler at motstanden også kan være positivt og at det er en del av prosessen for å få til endring. I endringsprosesser oppleves det at det alltid oppstår en form for motstand. Dette er noe, som til en viss grad, kan gi ledelsen motivasjon til å jobbe videre med prosessen. Motivasjonen kommer spesielt dersom ledelsen opplever at endringsprosessen beveger seg i ønsket retning.

- «Jeg tenker og prøver å tenke noen ganger at motstand er veldig positivt. Hvordan skal jeg si det? Det er da du vet at du jobber. Eller at du får til endringer når du møter motstand. Hvis du ikke møter motstand, så endres jo ingenting. Det er en naturlig del av livet, at det skal dytte litt imot. Det er da du kan kjenne at du lever. Og på en måte så kan man jo bli veldig motivert av det også. Så det finnes en side av meg som liker det. Alle mot en, på en måte. Som man sier «kjæringa mot strømmen», det er også noe veldig tilfredsstillende med det. Spesielt hvis man føler at man er på vei til å vinne eller får til å gå den veien man tenker er den beste for alle. Så det kan være mye positivt i motstand, absolutt.» (leder 3)

## 4.2 STÅ I "STAMPE"

Det å være et godt forbilde og en tilstedeværende leder, kan være krevende. Informantene uttrykte behovet for å være tydelig og vennlig, samt at det kan oppleves utfordrende å «stå i» krevende situasjoner. Opplevelse av egen lederrolle, samt ledelse av endringsprosesser ble sentralt i hvordan lederne opplevde og håndterte motstand. Informantene har alle ulike ståsteder, samtidig som de har flere fellestrekk knyttet til selve lederrollen. Det som er sammenfallende, er at alle informantene hadde et ønske om at de ansatte skulle trives, samtidig som de ønsket å være tydelige, vennlige og tilstedeværende ledere.

### 4.2.1 Paradokset jobbe for å være tydelig og vennlig, og bli for snill

Det uttrykkes at som leder, må du være tydelig og sette grenser, samtidig som du er vennlig. Under dette temaet, kommer kommunikasjon og dialog frem som en vesentlig del av lederrollen. Det å være tydelig og vennlig i kommunikasjonen, er viktige verdier for informantene. Informantene kan oppleve at de ikke klarer å være tydelige nok i formidlingen av rammer, samt det å sette grenser. De formidler at det kan være krevende å si nei. Da kan de sitte igjen med en følelse av å være for «snille», på tross av gode intensjoner om å sette pris på og anerkjenne medarbeidere. Å være for snill, beskriver informantene som å være svake, oppleve usikkerhet i lederrollen, samt slite med å sette grenser. Utfordringen kan se ut som at informantene i noen tilfeller, kan oppleve det å være tydelig, som en motsats til det å være vennlig.

- «Jeg er jo egentlig nok for snill. Det har jeg sikkert alltid vært. Jeg har prøvd å være tydelig, og jobber for å være både tydelig og vennlig. Det har jeg tenkt mye på. (leder 3)
- «Min svakhet er at jeg er for vennlig. Jeg kan ikke være så snill og jeg skal ikke være så svak, men jeg er for svak. Du skal jo egentlig være litt tøff for å si nei. Du skal sette grenser også, men jeg er ikke så veldig flink til det. Jeg kunne gått og sagt, «vet du hva, nå synes jeg du går over grensa her», men det har jeg ikke gjort. Du kan ikke være venn med alle. Jeg er tydelig og ønsker å være en god rollemodell (leder2)
- Hvis de får det som de vil, så er det jo selvfølgelig mindre motstand. Hvis jeg er enig i det de kommer med av forslag og vi er enige, så sier dem ingenting. (leder2)
- «Styrken min er nok kommunikasjon, sånn sett. At medarbeiderne føler å bli møtt, blir sett for den de er. Men svakheten min er igjen det å se de, og se alle, og nå alle. Jeg er tydelig og veldig tilstedeværende. Jeg jobber for å være tydelig, vennlig og har veldig god kontakt med mine ansatte». (leder4)

Synet på egen lederrollen opplever jeg informantene beskriver utelukkende positivt. De har gode intensjoner og ønsker medarbeiderne sine godt. De ønsker å være gode forbilder, skape gode holdninger gjennom å være demokratiske, veiledende, samt påvirke og samarbeide med de ansatte. Relasjonen til medarbeiderne kommer også frem som viktig for lederne. Det å ha god kontakt med medarbeiderne, opptre redelig og uttrykker de som en viktig del av lederrollen. En «Åpen dør» politikk, beskrives som et tiltak for å legge til rette for tilgjengelighet og tilstedeværende ledelse. Informanten uttrykker at:

- «dersom man skal få til endring og nå felles mål, må ledelsen veilede og opptre samlende ovenfor medarbeiderne». (leder 2)
- Jeg vil gjerne veilede mine ansatte. Føler at jeg får gjennomslag også, har veldig god kontakt med mine ansatte». (leder 1)
- «Jeg skulle ønske jeg var litt tøffere, hatt litt mer selvtillit og ikke vært så tvilende innimellom. Men det kolliderer kanskje med det å være ydmyk». (leder 3)
- «Jeg vil jo være en god rollemodell og vise at jeg har tid til de ansatte. Jeg lar døra stå åpen, så de kan komme inn å si det de skal ha. Det gjør de hele tiden også. «Kan du fikse det?», «Kan du gjøre det?» Det er viktig at jeg gir dem litt tid og at jeg er til stede.» (leder2)

#### **4.2.2 Utfordrende å "stå i det"**

Det informantene fremhever som kriterier for å lykkes med endringsprosesser, er å klare å stå i krevende situasjoner, fortsette arbeidet og ha langsiktige mål. I situasjoner med mye motstand, formidler en av lederne at hun kan kjenne på en begrensning i hvor lenge hun klarer å stå i situasjonen. Da kan det være fristene for lederne å tilpasse seg medarbeidernes ønsker. Dersom ledelsen gir etter og endrer sin handling til hva medarbeiderne ønsker, oppleves det at motstanden reduseres. Utfordringen i slike situasjoner, er at informantene ikke opplever at de klarer å få gjennomført de planlagte endringene. En annen fallgruver som beskrives, handler om å anerkjenne eller «forskjellsbehandle» medarbeidere. Medarbeidere lederne har god kjemi med og som utmerker seg i jobben, kan det være lettere å gi fordeler til. Underveis i prosessen hvor de ønsket å anerkjenne medarbeidere, kunne informantene oppleve å få negative motreaksjoner. Dette skaper som regel mer uro og motstand i miljøet. I enkelte situasjoner ender ledelsen med å måtte trekke tilbake fordelene som er blitt gitt. Andre ganger, når motstanden har vart over tid, kan det være fristende og føye seg etter hva medarbeiderne ønsker. La seg bli styrt av negativ prat fra medarbeiderne, og på den måten miste handlekraft og motivasjon til å jobbe med endringsprosessen.

- «Hvis du forfordeler noen da, altså der kan være andre medansatte som føler at dem blir oversett, at jeg kanskje har en «gullunge». Litt sånne ting. Det er jo fallgruve. For det er jo noen som utmerker seg og som er utrolig dyktige, og de har jeg hatt lyst, av og til, gi litt ekstra. Men så blir det galt. Så «sparker» du deg selv tilbake, fordi da er noen andre som blir sure eller reagerer.» (leder 1)

- «En fallgrube er å gå med på den samme gamle tralten for behagelighetens skyld. Det kan være litt fristende noen ganger, og noen ganger må det bare brukes. Men så er det det at jeg blir «smitta» av det medarbeiderne ønsker, og blir sånn selv for å slippe unna litt av motstanden. På sikt tenker jeg at jeg da også kan miste tankegangen og motivasjon jeg hadde for endring.» (leder 4)
- Min styrke kan være at jeg er sta. Jeg har mitt syn og mine motiver. Til syvende og sist så er jeg ganske stødig akkurat i det, og føler at det er riktig. At jeg kjenner meg sterk og kjenner på meg hva som er riktig og feil vei. Svakheten er jo at jeg blir usikker, slik at jeg kan bli med på negativiteten blant medarbeiderne. Da kan jeg fort begynne å tenke at kanskje dette ikke bærer til noe, eller om det er verdt det, om det er riktig eller galt. Men av en eller annen merkelig grunn, så står man i det dagen etter også. Det er noen ganger rart at man tør å stå i det. Jeg tenkte at jeg må bare stå i det på en måte, å fortsette med arbeidet. Prøve å tåle motstanden, og prøve å ha langsiktige mål. Det er ikke enkelt. (leder3)

Informantene formidler at de kjenner at de påvirkes- og preges av situasjonen de står i. En av informantene beskriver behovet for å ta en liten pause, få ny oversikt oversituasjonen og skape rom for å tenke og føle, før man setter i gang masse tiltak. Det oppleves at dette kan bidra til å skape rom for å revurdere allerede iverksatte tiltak, samt gi mulighet til eventuelt justere strategiene som er blitt brukt. Det blir beskrevet et behov for å finne ut av og forstå situasjonen som eksisterer i avdelingen. Den ene informanten forteller at det er behov for å få oversikt over situasjonen, før man iverksetter tiltak. Andre ganger opplever informantene at de har en utålmodighet i å ta tak i motstanden. De vil bli ferdig med det og få det ut av verden. Det opplever de at kan resultere i at de har oppfattet situasjonen feil, og at eventuelle tiltak derfor blir uheldige. Videre har de erfart at dette kan resultere i mer motstand.

- «Det hender jeg har behov for en pause. Da trenger jeg tid til å tenke, tenke over hvordan jeg skal reagere og handle. Jeg må velge noen konkrete tilnæringsmåter. Hva gjør jeg, hvordan skal opptre og hva gjør jeg konkret ut av situasjonen. Ofte, så må jeg jo ta opp saken i etterkant. Derfor kan det være veldig lurt å ta den pausen, i forhold til det følelsesmessig hos mennesker. Alle parter får muligheten til å tenke seg litt om. Da kan man få en følelsesmessig balanse igjen. Hvis det er masse følelser i sving, så er det viktig at man får hentet seg litt inn og tenkt seg litt om. Da blir man ofte litt mer reflektert når man går videre.» (leder 3)

### **4.3 ØNSKER ØKT FOKUS PÅ STRATEGI, SAMT STØTTE OG INVOLVERING FRA LEDELSEN**

Den tredje og siste hovedkategorien, handler om å snakke sammen som en hovedstrategi, samt savnet etter støtte fra ledelsen, og hvordan kunnskap og erfaring påvirker opplevelsen av motstand og de ulike behov i lederrollen.

#### **4.3.1 Hovedstrategien er å samle og snakke med medarbeiderne**

Lederne formidler at det å snakke sammen, er en viktig strategi. Både for å inkludere medarbeidere, samt legge til rette for at medarbeiderne opplever seg sett og hørt. Det å ha individuelle samtaler og møteplasser hvor medarbeiderne blir involvert og informert, formidler de at vil være med å legge til rette, for at medarbeiderne får muligheten til å forstå og delta i prosessen. Informantene formidler at de har og ønsker et fokus på å involvere medarbeiderne for å skape et godt samarbeid. Det er viktig med mye, lik og riktig informasjon til alle, og de ønsker å legge til rette for å skape myndiggjorte medarbeidere. Dette gjør de gjennom å møte og involvere flest mulig av medarbeiderne, samt delegere ansvar. Det opplever informantene som utfordrende i ledelsesutøvelsen. Det er krevende å få viktig informasjon ut til alle medarbeiderne, samtidig som det kan være utfordrende å gi alle medarbeiderne en opplevelse av å bli sett. Mindre motstand skjer når det er enighet i ansattgruppa, når medarbeiderne er fornøyde og har en opplevelse av å være inkludert, samt sett og hørt. Informantene beskriver at det kan skje en reduksjon i motstanden dersom medarbeiderne får snakket sammen og de blir enige om hva og hvordan noe skal håndteres og endres.

Det største dilemmaet er turnusdriften, hvor ledelsen kun møter et fåtall av de ansatte samtidig. Det gjør at det kan oppstå en ulikhet i hvor involverte enkelte medarbeidere blir. Noen av informantene formidler at det derfor er spesielt viktig å involvere tillitsvalgte og verneombud. De beskriver det å ha god kontakt med medarbeiderne som en suksessfaktor, men ser det som en krevende oppgave da alle medarbeiderne har ulik arbeidstid.

- «Det å nå ut til alle medarbeiderne er utfordrende. Det er utfordrende med turnusarbeid, og noen ganger løper du nesten fra møte til møte. Det med mail fungerer fryktelig dårlig. Så det å møte nattevaktene, møte dagvakter og kveldsvakter i vaktskiftene, er lettest å nå ut til flest mulig. Det var en periode jeg hadde veldig mye avdelingsmøter. Hadde da referater fra møtene, slik at de ansatte som ikke var på møte, kunne lese og bli forberedt på at ting skulle gjøres på den eller den måten. Likevel fikk jeg høre i ettertid at man ikke følte seg sett og inkludert, og fikk ikke uttale seg. De var jo velkommen på avdelingsmøte, men det holder ikke i deres øyne, når de ikke hadde mulighet til å delta. (leder 4)
- «Jeg tror det er fint ha et seminar med de ansatte .... altså for at de ansatte skal få lov til å være med på endringsprosessen. For at det skal bli en god prosess, så opplever jeg at du bør ha litt tid». (leder 1)
- Jeg synes det er veldig viktig å ta med tillitsvalgte og verneombud. At de tar eierskap og bidrar inn. At de er med i prosessen.» (leder 2)

- «Det er veldig stor forskjell når medarbeiderne har fått vært med i prosessen og ikke, i beslutningsprosessen og fått anledning til å bli sett og hørt. Da er det mindre motstand. Hvert fall hos de fleste. Eller når det er noen de ønsker fra før av. Jeg ønsker å få medarbeiderne engasjert, få de med på laget og gi de ansvar og ....ja at de tar eierskap. Jeg er veldig opptatt av tillitsvalgt og verneombud, og engasjerer dem.» (leder 4)
- «Jeg har tidligere utfordret de ansatte på å snakke sammen og noen ganger så går det veldig greit. Det har vært veldig fruktbart. Så det er jo på en måte å løse litt opp i det igjen. Jeg bruker egentlig mine ansatte i forhold til hva de tenker og sånn, og så blir vi på en måte litt enige i hva vi gjør da». (leder 1)

Flere av informantene forteller også at de tror medarbeiderne opplever utrygghet i «kaoset», som kan oppstå i endringsprosesser. Videre forteller de at utryggheten ofte kan oppleves negativt, samt bidra til å forsterke motstanden fra medarbeidere. Informantene formidler at en suksessfaktor i slike situasjoner, kan være å gi medarbeiderne annerkjennelse, en opplevelse av å bli inkludert og kunne medbestemme. En av informantene formidler en sterk tro på viktigheten ved at det «koker» litt i miljøet. Når det jobbes med endringer som kanskje påvirker maktbalansen i et arbeidsmiljø, kan flere synspunkter komme til syne. Det formidles en tanke om at situasjonen vil stabilisere seg på nytt, og at man da vil oppnå endring. Medarbeidernes opplevelse av stabilitet, trekker informanten frem som en suksessfaktor. På den måten kan det oppleves at det er mer kontinuitet, i arbeidet med endring.

- «Det er egentlig suksess at det koker litt. På den måten at da har noen som ikke har turt å si så mye ifra, har sagt ifra, laget litt mere bølger. Sånn at denne maktbalansen endres litte grann. Flere syn kommer til. En annen suksessfaktor er at det har vært veldig stabilt. At jeg har fått til en stabilitet i avdelingen. Brukt mindre vikarer enn hva som ble tidligere brukt og det at jeg kuttet ut de som jobber andre steder, har ført til at vi har hatt stabilt de samme vikarene. I tillegg har jeg fokusert på holdninger knyttet til fravær.» (leder3)

«Å stå i det» kan være ubehagelig. Lederne ønsker i utgangspunktet å raskt ta tak i utfordrende saker. På den måte ønsker de å forebygge økende motstand og konflikter. Samtidig forteller informantene om opplevelser av at noen medarbeidere ikke tror at ledelsen tar tak i, og gjør noe med ulike utfordringer og krevende situasjoner. De kan komme med direkte synspunkter om at ledelsen kommer for sent «på banen».

Informanten opplever at dette ofte handler om at mye av arbeidet en leder gjør i forhold til motstand og konflikter, ikke er så synlig for alle medarbeiderne. Det kan være individuelle samtaler med ulike medarbeidere, som ikke skal offentliggjøres i arbeidsmiljøet. Dersom ledelsen klarer å samle medarbeiderne, snakke med de det gjelder og invitere til dialog, erfarer informantene at medarbeiderne er mer villige til å prøve å finne løsninger sammen.

- «Noen medarbeidere føler kanskje at jeg ikke gjør noe med ting, selv om jeg vet selv hvor landet ligger. Det er ikke alltid du kan snakke åpent om det du gjør, til medarbeiderne. Jeg har lyst til å angripe det med en gang. Lyst å få hull på ballen, eller få gjort noe med det med en gang. Kanskje litt utålmodig der. For av og til er det lurt å vent litt, men så noen ganger, kanskje jeg tar tak i det litt for fort. Det er ikke alltid like greit det heller. Men jeg har lyst til å gjøre noe med ting, og da er det jo det å snakke med de det gjelder, å finne ut av ting. Og sammen prøve å finne løsninger.» (leder 1)



Informantene uttrykker at fokuset deres, er på hvordan personalet opplever situasjonen. De ønsker å finne de personene i miljøet som kan støtte saken, samt være en positiv budbringer i miljøet. De formidler at de tror det er viktig for prosessen, ved at de har noen medarbeidere som er positive og jobber for saken, sammen med leder. Det vil kunne påvirke flere medarbeidere til å få en positiv holdning og motivasjon for endringen.

#### **4.3.2 Lite støtte og alene i prosessene**

En frustrasjon jeg opplevde informantene uttrykte, er en opplevelse av manglende forståelse og støtte fra ledelsen over dem. Spesielt når de opplever å stå i mye motstand fra medarbeidere. De formidler også et behov for støtte fra nøkkelpersoner i arbeidsmiljøet. Det opplever de vil gjøre dem bedre rustet til å stå i tøffe prosesser med mye motstand, samt få hjelp i miljøet i form av positivt engasjement, for å drive prosessen fremover.

Informantene gir sterkt behov for tydelig og støttende ledelse, hvor lederne får delta i diskusjoner, før en avgjørelse om behov for endring blir tatt. De formidler at de trenger informasjon, mulighet til medbestemmelse, og trygghet på at de får støtte i krevende situasjoner. Det samme som de formidler om egne medarbeidere. De opplever at det til tider oppleves svært tøft i stå i endringsprosesser med egen medarbeidergruppe, og takle motstanden som oppstår. Samtidig uttrykkes et savn etter en tydelig ledelse, slik at du som leder kan føle deg trygg på, at du har ledelsen i ryggen som støtter deg i krevende situasjoner. Uten dette, opplever informantene at de får motstand både fra medarbeidergruppe og ledelsen over. Det formidles at dette skaper en vanskelig og utrygg situasjon for lederne, hvor det oppleves at man står alene i krevende endringsprosesser, uten å være trygg på at man tar de riktige valgene.

Informantene forteller også om en opplevelse av press fra ledelsen over seg, samt press fra krevende og misfornøyde medarbeidere, enkeltvis og eller fra grupperinger i miljøet. De beskriver at når den totale situasjonen med mye motstand, lite støtte og en opplevelse av å ikke vite hvordan man som leder skal ta tak i situasjonen, gjør at man til slutt gir opp. En av informantene med mer kunnskap i veiledningsprosesser, gir uttrykk for mye motstand fra medarbeiderne. Hun opplever samtidig å ikke ha tilgang på den lederstøtten hun trenger, i de endringsprosessene hun står i. Prosessene oppleves tøffe og har skapt en usikkerhet, med tanke på om hun gjør det «riktige», som leder. Det uttrykkes et ønske og et behov for mer støtte fra nærmeste leder, samt hjelp til å stå i beslutninger.

- «Jeg føler det er veldig lite støtte og hjelp å få. Jeg opplever å stå veldig alene egentlig, i det å stå i endringsprosessen og takle motstanden. På en måte som kjenner jeg at det jeg gjør er riktig, men føler at jeg ikke kan få den hjelpen jeg trenger fra de jeg har å spørre. Jeg føler at det er ikke den type hjelp jeg trenger, jeg kan få av de som jeg kan spørre. Til slutt når man en grense. Alle har en grense, jeg også». (Leder 3)
- «Jeg prøver å ikke være negativ, men samtidig så føler at det er veldig vanskelig å være lojal mot som blir bestemt ovenfra nå... Jeg prøver hele tiden å sette meg inn i medarbeidernes situasjon og ser den tyngden som avdelingen nå står i. Da er det veldig vanskelig å skjære enda mer ned på bemanning.» (Leder 1)

- «Når ledelsen svinger, da er det vanskelig. Da får du motstand fra flere hold, samtidig og da har du ikke den tryggheten og støtten. Det synes jeg er kjempe vanskelig. En betingelse for meg for å klare å håndtere motstand, er en trygg ledelse over meg. En som ikke vil lede deg, men som du virkelig vet at du har i «ryggen» på godt og vondt». (leder 4)

Som vi ser, så uttrykker informantene et behov for støtte på flere nivåer.

### 4.3.3 Kunnskap og erfaring påvirker opplevelsen motstand og behov

Informantene som deltok i intervjuene, hadde svært ulikt utgangspunkt. De hadde et ulikt arbeidserfaringsspenn som leder. Alle hadde en form for utdanning innenfor ledelse, samt at alle hadde erfaring fra andre stillinger innenfor helsesektoren. Det kom også frem noen ulikheter i forhold til hvordan kunnskap og erfaring påvirker ledelsens opplevelse av egen rolle.

En av informantene som har jobbet som leder lenge, sier og opplever at motstand fra medarbeidere, kommer og går, og at det er situasjonsbestemt. Det formidles at det oppleves mer motstand når det skal gjennomføres endringer medarbeiderne ikke ønsker.

- «Det føles ikke som at jeg har noe sånn pågående motstand hele tida. Det er nok mye situasjonsbestemt. Så handler det om å ha verktøyene da. Ja, for å kunne bruke de riktige verktøyene liksom, for å klare og veilede de ansatte da.» (leder 1)

En annen informant formidler, at hun opplever mye motstand fra medarbeiderne i saker der verken leder eller medarbeidere fra avdelingen, opplever å få mulighet til å påvirke beslutningene i endringsprosessen. Ledelsen formidler at hun blir oppgitt i slike situasjoner. Hun forteller at medarbeiderne likevel er lojale, men at det oppleves en manglende innsikt og forståelse fra politikere, samt fra øvrig ledelse, om hvordan det er i avdelingen. Den økte motstanden fra medarbeidere i slike situasjoner, skaper behov for redskaper ledelsen kan bruke for å håndtere dette.

- «Jeg blir liksom sånn oppgitt over politikere, oppgitt over de som sitter over meg også i forhold til akkurat å skjønne at en pasient ikke er hvem som helst. En pasient kan «velte» en hel avdeling. Det ser jeg jo at det er vanskelig å få gehør for, høyere opp i ledelsen. Jeg føler jeg ikke har noe redskap til å håndtere situasjonen.» (leder1)
- «De er lojale mot det som blir bestemt opplever jeg, men at de blir ganske, kanskje litt oppgitte, hvis jeg kan si det sånn.» (leder2)

Den ene informanten med mindre ledererfaring, ga uttrykk for å oppleve liten til ingen motstand blant sine medarbeidere. På spørsmålet om opplevelsen av motstand blant medarbeiderne, får jeg til svar at det ikke har vært noe motstand i avdelingen. Det formidles at det er viktig at medarbeiderne kommer til ledelsen med problemene, istedenfor at de skal snakke bak ryggen på hverandre. Ledelsen formidler likevel at når endringsprosesser skal gjennomføres, må medarbeiderne inkluderes helt fra starten av endringsprosessen.

- «Det er at jeg har ikke hatt noe motstand her. Vi har ikke endret så mye. Hvis vi skal endre noe, så skal medarbeiderne egentlig fra første steg, få være med. Det at medarbeiderne er med fra første steg i prosessen, vil hjelpe, med tanke på å ikke få motstand.» (leder 2)

Det gis det uttrykk for at informantene opplever mangel på kunnskap og et behov for erfaring, i håndtering av motstand og endringsprosesser. De har tydelige tanker om hva de mener skal til for å lykkes med håndtering av motstand. Flere av dem gir uttrykk for at de ønsker å lære mer om hvordan de kan veilede andre og bruke riktige «verktøy».

- «Jeg ønsker meg kunnskap om prosessen og mere utdanning og kursing i endring og endringsledelse.» (leder 4)
- «Jeg tar tak i situasjonene selv, fordi jeg ser at andre ikke har tid til å bistå meg. Jeg skulle gjerne hatt mer kunnskap om coaching og hvordan jeg kan veilede medarbeiderne. Noen ganger så tenker jeg at det er jo egentlig bare at jeg ikke alltid helt vet hvordan jeg skal gjøre ting.» (leder 1)

## 5 DRØFTING

---

Masterstudien har et utgangspunkt i min fasinasjon over hvordan mennesker reagerer når de møter motstand. Problemstillingen jeg her vil besvare er «Hvordan opplever og håndterer ledere motstand hos medarbeidere i endringsprosesser?»

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene i studien opp imot det teoretiske bakteppe presentert i kapittel 2. Jeg tar utgangspunkt i de tre hovedkategoriene; «Opplevd implisitt og eksplisitt motstand», «Stå i stampe», samt «Ønsker fokus på strategi, samt støtte og involvering fra ledelsen».

### 5.1 OPPLEVD IMPLISITT OG EKSP LISITT MOTSTAND

Inntrykket fra min empiri, forteller at informantene opplever at motstanden kommer til uttrykk på flere ulike måter, både implisitt og mer tydelig eksplisitt. Motstanden uttrykkes gjennom alt fra kroppsspråk, trenering, dårlig stemning i arbeidsmiljøet, til tydelig uttrykt motstand i blant annet møter.

I denne studien formidler lederne at motstand hos medarbeidere oppfattes å være knyttet til ulike endringsprosesser i avdelingen. Samtidig gis det signaler på at det ofte eksisterer en økt opplevelse av motstand, når situasjonen bærer preg av et høyere stressnivå eller at kravene om endringer, ikke oppleves å være forankret i avdelingens- eller organisasjonens behov. Dette sett ut ifra mellomledernes sin tolkning av medarbeiderne sitt perspektiv. Funnene beskriver også at lederne tolker motstand til å handle om usikkerhet og utrygghet hos medarbeideren. Lederne bruker blant annet disse begrepene for å beskrive hvordan de opplever motstand; «å ikke ville», negativitet, dårlig stemning i miljøet og samarbeidsutfordringer. Min tolkning, er at dette blant annet kan handle om samspillet som oppstår i møte mellom ledelsen og medarbeiderne, og deres opplevelser under endringsprosessen. Dette er forenlig med det som Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver om organisasjoner som komplekse og sosiale systemer. Når endringsprosesser i organisasjoner skal gjennomføres, vil det skapes et kaos og mange forhold vil måtte endres samtidig.

Motstand fra medarbeidere som kommer til uttrykk gjennom stemninger og kroppsspråk, er noe som ikke nødvendigvis settes ord på, og må håndteres annerledes enn for eksempel et eksplisitt ønske om å bli involvert. Dermed kan det påvirke lederens følelser, og merkes som oppgitthet, noe funn i studien bekrefter. Lederne sine utfordringer blir hvordan møte og håndtere slike diffuse signaler. Disse signalene kan være blant annet trenering av oppgaver og sykefravær, og som ikke direkte sier noe om medarbeidernes behov eller bidrag. Hva som er medarbeidernes motivasjon, ønske eller behov, kommer da ikke klart frem.

Antonovsky (2019) sin definisjon av opplevelse av sammenheng vil støtte funnene i studien. Sett ut ifra denne teorien vil det være viktig for medarbeidere å oppleve og se sammenhengen, at endringskravene skaper mening sett opp imot situasjonen i organisasjonen, samt at medarbeiderne har en opplevelse av å inneha nok ressurser til å håndtere endringene (Amundsen, 2019). Da vil motstanden fra medarbeiderne kanskje kunne reduseres eller endres. Med at motstanden endrer seg, mener jeg i hvilken form motstanden kommer til uttrykk. Er det en total motstand mot endring, eller har motstanden en form som kanskje gir uttrykk for et behov for mer informasjon, mer medvirkning, eller et savn etter å bli sett og hørt?

Motstand kan handle om motreaksjoner hos medarbeiderne (Martinsen, 2016). Flere teorier beskriver akkurat det, at endring kan skape motstand og psykologiske motreaksjoner. Krav om endringer kan ofte oppleves som truende og utfordrende, spesielt for den som utsettes for et endringsforsøk. Medarbeideren vil kunne få et behov for å forsvare seg, eller gjenopprette en opplevelse av trygghet ved å prøve å få ting til å bli værende som de er. Dette kan uttrykkes gjennom implisitte signaler som ikke er like lett å møte og forstå hva handler om.

En annen tendensen i studien er at lederne ofte møter motstanden fra medarbeiderne på personalmøter. Både gjennom implisitte og eksplisitte signaler. Personal møtene er en arena hvor medarbeideren får informasjon, og samtidig bli involvert og kan påvirke i eventuelle endringer som skal innføres. Noe av det som kom frem i studien var at ledelsen erfarer at motstand kom til uttrykk gjennom blant annet negativt snakk fra medarbeidere. Dette preger lederne og kan skape negative følelser knyttet til situasjonen. Motstanden beskrives også som dårlig stemning i miljøet, hvor miljøet er preget av medarbeidere som oppleves å sterkt uttrykke negative meninger og holdninger. Det oppleves at enkelte medarbeidere «hauser» opp stemningen, noen uttrykker at «vi vil gjøre ting slik vi alltid har gjort det», mens andre krever mer ressurser som eneste løsning på behovet for endring. Jeg tolker at det er lett å forstå at det kan være tungt for ledelsen å jobbe i endringsprosesser med denne motstanden. Samtidig vil motstand være å forvente i endringsprosesser (Martinsen, 2016). Lederne erfarer at det kan være lettere å møte og ta tak i eksplisitt motstand. Det vil si når motstanden kommer til uttrykk gjennom uttalte ord. Dialog vil da være et naturlig verktøy (Bang & Middelfart, 2019), som gjør at det kan bli lettere å ta tak i og at det da legges til rette for å se og lytte til medarbeiderne.

Når det gjelder de diffuse implisitte signalene, vil det være mer krevende å forstå hva motstanden er et uttrykk for. Her kan kanskje et godt grep være å få satt ord på det som uttrykkes gjennom kroppsspråket og stemningene i miljøet. Ikke minst vil det være like viktig å ha med seg at det kan ligge et behov for å se sammenheng, mening og samtidig være håndterbart (Antonovsky, 2019) for den enkelte medarbeider, samt for avdelingen i sin helhet. Kanskje kan lederne ved slike diffuse signaler som Kvalsund (2018) skriver, bidra til å sette ord på de ordløse signalene, ved bruk av en veiledende tilnærming. For eksempel ved at lederen påpeker det åpenbare, og videre inviterer medarbeiderne til å pakke ut fenomenet, slik det fremtrer for dem. Dette vil kunne avdekke ulike ønsker og behov hos medarbeiderne, som ellers ikke ville kommet tydelig frem. Dersom de diffuse signalene ikke blir løftet til overflaten, vil det kanskje bli liggende og «ulme» i miljøet.

Studien viser at lederne kanskje ikke ser noen klar løsning på utfordringen, og utsetter derfor å gjøre noe med situasjonen. Funn i studien viser at ledelsen kan bli delaktig i det negative snakket og på den måten er med på å formidle de negative holdningene. Dette gjør kanskje at lederen kan miste noe av sin makt og autoritet, som kan gjøre endringsarbeidet med å sette rammer og formidle strategier, enda mer krevende. Funn i studien viser at på tross av slike diffuse signaler og oppgitte medarbeidere, kan ledelsen oppleve lojalitet fra medarbeiderne. Et arbeid med å skape en felles visjon knyttet opp mot eventuelle gevinster av endringsprosessen, vil også kanskje kunne redusere både implisitte og eksplisitte signaler på motstandsreaksjoner, samtidig som det kan ha en positiv effekt på endringsprosessen (Kotter,1995). På denne måten vil ledelsen legge til rette for inkludering og involvering av medarbeiderne, noe jeg vil komme mer tilbake til i oppgaven.

### **5.1.1 Uten motstand – ingen endring**

Funn i denne studien peker også på at noen ledere kan oppleve motstand som positivt. Jeg forstår funnene på den måten, at det her vises til motstandsreaksjon hos medarbeidere. Ledelsen tolker motstanden som et tegn på at endringsprosessen er i utvikling. Dette kan ses på som at motstandsreaksjonen, er en nødvendighet for at endringsprosessen skal drives fremover. For noen ledere kan dette oppleves motiverende, og gi motivasjon til å jobbe videre med prosessen. En holdning som formidles, er at «uten motstand, vil det kanskje ikke skje noen endring heller». Videre vil det være avgjørende om lederen ser og lytter til motstanden, med tanke på informasjon lederen kan hente ut ifra motstandsreaksjonene. Medarbeidere sitt uttrykk for motstand, vil kanskje kunne si noe om hvilke ønsker og behov som ligger i organisasjonen. Dette kan gjelde individuelle behov hos den enkelte medarbeider, men også behov knyttet til organisasjonen. Behovene ser ut til å kunne dreie seg om medarbeidernes opplevelse av å bli sett og inkludert, samt gi et bilde av medarbeidernes ressurser eller mangel på ressurser. Dette kan videre også være knyttet til kunnskap eller mangel på kunnskap, forhold i arbeidsmiljøet, opplevd arbeidsmengde, samt opplevd ledelse. Det å lede endringsprosesser, og samtidig se på og håndtere motstand på en positiv måte, kan ses i sammenheng med det Klev og Levin (2016) fremhever om at kunnskap om sosiale endringsprosesser, kunnskap om kommunikasjon- og organisasjonslæring, er nyttig for ledelsen. Grunnen til dette er at det vil kunne gi mellomlederne nødvendig kompetanse og verktøy i ledelse av endringsprosesser, men også kunnskap til å håndtere motstanden underveis (Klev & Levin, 2016). Uansett situasjon og opplevelse, kan det ligge mye viktig informasjon i signalene medarbeiderne gir.

Litteraturen har utallige gode argumenter og oppskrifter på hvordan en skal møte negative holdninger og snakk. Ofte med et grunnargument om å fokusere på de positive effektene ved endringen. Martinsen (2016) beskriver argumenter om å dempe det negative i endringsforslaget. Det innebærer å møte motreaksjoner og skeptisisme med omvendt psykologi, annerkjennelse og lytting. Istedenfor å gå i konfrontasjon mot motstanden, er rådene å akseptere den, åpne opp for dialog og lytte. På den måten vil blant annet de negative sidene ved endringsprosessen, kunne tones ned (Martinsen, 2016). Dersom ledelsen lykkes med ulike måter å håndtere motstanden på, og klarer å tilpasse strategier etter kontekst og behov, vil det kunne føre til at medarbeiderne kan oppleve å føle seg sett og hørt. Medarbeiderne vil kanskje i større grad oppleve å få mulighet til å påvirke, i tillegg til at det kan oppleves at ledelsen tar ulike hensyn. Samtidig kan det legges til rette for å skape tro på egen mestring, og gi en opplevelse av inkludering og medvirkning hos medarbeiderne (Martinsen, 2016).

## 5.2 STÅ I «STAMPE»

Lederne i studien gir alle uttrykk for at de ønsker å være tydelige og vennlige. Samtidig kan det se ut som, at noen kan oppleve det som en motsats til det å sette grenser. Så hva skjer med lederen når det å være vennlig, presser grensesettingen til side? Funn viser at lederne kan bli usikre ved økt motstand og miste troen på at det de har planlagt, vil føre til ønsket endring. Dette vil kanskje kunne svekke lederen sin evne til å «stå i» krevende prosesser.

### 5.2.1 Tydelig og vennlig, hånd i hånd

Funn i denne studien viser at lederne opplever det viktig at de fremstår tydelig, at de setter grenser, samtidig som de er vennlige. Alle lederne i denne studien er utelukkende positive til det å være leder. Likevel viser studien at det eksisterer en opplevelse av at det å være vennlig, snill og ydmyk, erfares som en motsats til det å sette grenser og være tydelig leder, noe som gjør det krevende for dem. Funn i studien viser at dette kan gjøre lederne for snille, istedenfor å være både tydelige og vennlige. Det betyr at lederne kanskje prøver å kompensere en ubehagelig situasjon, ved å «gi etter» for medarbeiderne sine ønsker. Og det er kanskje akkurat det som skjer. Deres oppfattelse av å være snill, går på bekostning av tydelighet. Den utydelige ledelsen og manglende grensesetting, gjør kanskje at lederne mister autoritet og tillit blant noen av medarbeiderne? Dermed kan det vokse frem uformelle ledere i miljøet, som til tider kan ha større uformell makt, enn lederen selv. Det kan kanskje gjøre det krevende for ledelsen å lykkes med endringsprosessen. Det kan bli vanskelig å nå forventede mål, strategier blir kanskje ikke fulgt, og ønskede resultater uteblir. Hvis en i tillegg som leder, lar seg prege av negative holdninger, vil lederen kanskje ha liten påvirkningskraft igjen.

Jeg tenker, at det ikke trenger å være et paradoks mellom det å være tydelig og snill. I så fall må en først definere hva det innebærer å være «snill». Et av funnene i studien viser at noen ledere ønsket å være litt tøffere, men satt isteden igjen med en opplevelse av å bli for snill. Handler ønsket om å være tøffere, om manglende mot hos lederen? Mot til å stå i krevende situasjoner og holde på planlagte strategier? Det kan kanskje være nødvendig at ledelsen, i en oppstartfase av en endringsprosess, kan klarer å stå i situasjonen, uten å vike for motstand fra medarbeidere. Da vil ledelsen kunne oppfattes som tydeligere, i formidling av blant annet rammer og forventninger. På den andre siden, kan kanskje ledelsen oppfattes som sta, lite lyttende og lite ydmyke. Samtidig kan det forsterke en opplevelse av manglende inkludering og øke motstanden. Senere i endringsprosessen, vil det kanskje være rom for mer involvering og medvirkning fra medarbeiderne. Motstanden kan kanskje dempes noe, dersom det formidles tydeligere rammer og forventninger, i en oppstartsfase.

Ledelsen ønsker å være gode forbilder og tilstedeværende ledere, men måten de er vennlige på, kan som tidligere nevnt, skape utydelig ledelse. Fokuset på å ha god relasjon med medarbeiderne, kan kanskje i noen tilfelle skape et hinder for tydelig ledelse. Kotter (1995) formidler at gode relasjoner er viktig og avgjørende for ledelsen i endringsarbeid, og fremhever at nettopp det, vil kunne gi kunnskap om hvilke «tråder» ledelsen skal trekke i, vite hvilke medarbeidere som kan være positive støttespillere, samt bidra med å lede endringsinnsatsen i avdelingen.

Dersom ledelsen fokuserer på å bygge relasjoner, spesielt med de medarbeiderne som kan støtte endringsprosessen, og være positive budbringere i miljøet, vil kanskje tydeligheten og vennligheten ledelsen ønsker å vise, skape medvirkning og myndiggjøring, fremfor utydelighet. Funn i studien viser at ledelsen tror dette er viktig for endringsprosessen. At de har noen medarbeidere som er positive og jobber for saken, sammen med ledelsen. Samtidig vil det kunne påvirke kulturen og miljøet i avdelingen, gjennom positivt «små prat», slik at det kan utvikles en positiv holdning, og øke endringsviljen blant medarbeiderne (Ekman, 2012).

Dersom ledelsen observerte kulturen, slik Ekman (2012) forteller om, samt har et økt fokus på den mellommenneskelige relasjonen, vil de kanskje i større grad klare å møte medarbeiderne, på måter som er mer tilpasset deres behov. Da vil ledelsen kanskje øke muligheten for at medarbeiderne, opplever seg sett og inkludert. I disse krevende prosessene, blir ledelsens evne til å lytte til medarbeidernes motstand viktig. I motstanden kan det kanskje ligge viktig informasjon til ledelsen, med tanke på ressurser og behov i organisasjonen, samt informasjon om kulturer og mellommenneskelige relasjoner. Dersom lederne kan lytte til medarbeiderne og anerkjenne motstanden, kan det kanskje hentes ut mye informasjon, som kan brukes til blant annet å unngå gruppetenkning og dårlige beslutninger (Janis, 1992).

En viktig oppgave for ledelsen er å bygge tillit i avdelingen (Ekman, 2012). Dersom ledelsen har god innsikt i kulturen som eksisterer i avdelingen, samt klarer å opprettholde egen posisjon, vil kanskje lederne kunne fokusere på å bygge mellommenneskelige relasjoner, til medarbeidere som har ulike uformelle roller i arbeidsmiljøet. Det kan være medarbeidere med stor tillit hos de andre medarbeiderne. Gjennom denne relasjonen vil kanskje lederen få styrket endringsviljen i miljøet, ved å involvere medarbeidere med sterke posisjoner i miljøet. Dette er forenlig med Kotter (1995) sin strategi, i trinn 2, om å etablere et sterkt team som kan bidra med å lede endringsinnsatsen blant medarbeiderne. Kanskje kan økt kunnskap knyttet til håndtering av motstand, gjøre lederne både tydelige og vennlige, uten at de «bikker over» og blir for snille.

### **5.2.2 Utfordres i å «stå i det»**

Funn i studien viser at lederne opplever det viktig å klare og stå i krevende endringsprosesser over tid. Her kommer det frem at stahet, det å fortsette arbeidet, ha langsiktige mål, og samtidig vise evne og vilje til å formidle gode holdninger, er suksessfaktorer lederne opplever. Den beste kombinasjonen er vel kanskje å være ydmyk, og samtidig ha en stå-på-vilje (Bang og Middelfart, 2019). Stahet kan kanskje redusere lederens evne og mulighet til å se innspill fra medarbeidere. Kanskje noen ledere står i fare for å misforstå det å være fleksibel med å vise snillhet og vennlighet for harmonien sin skyld? Da vil kanskje staheten bli fremtredende på bekostning av fleksibilitet? På den måten vil lederens stahet kanskje kunne forsterke negative følelser hos medarbeidere, som videre vil kunne resultere i økt motstand.



Ut ifra funn i studien, kan det se ut til at lederne i noen situasjoner tilpasser prosessen etter medarbeidernes uttrykte ønske. Dette er situasjoner hvor lederne kan kjenne på negativiteten som oppstår i kraft av motstanden. Funn viser også at å stå i denne motstanden over tid, er krevende. Det kan gjøre lederne usikker på om det de gjør, faktisk fører til noe endring, og noen ganger kan det være fristende å «gi etter». I de mest krevende situasjonene, eller når ledelsen har stått i motstanden over lang tid, viser undersøkelsen at ledelsen, i noen tilfeller, ikke har gjennomført de planlagte tiltak, eller at de har endret tiltak etter hva noen av medarbeiderne har ønsket. Dette blir gjort for å gi seg selv et «pusterom», og en pause fra motstanden. Den eneste gevinsten ledelsen da eventuelt opplever, er kanskje en kortvarig reduksjon av motstand fra medarbeiderne. Studien viser at dersom ledelsen gir seg selv en pause, ved å trekke seg litt tilbake og vente med å iverksette tiltak, vil det kunne skapes et rom og tid til å tenke, og samtidig kjenne på følelsene, få en opplevelse av- og oversikt over situasjonen. Denne pausen kan gi rom for å revurdere allerede iverksatte tiltak og eventuelt tilpasse strategier. Dette er helt i tråd med det De Wit (2017) formidler om fremvoksende strategier og krever at ledelsen er fleksibel, samt ser og kan utnytte de mulighetene som åpner seg underveis.

Refleksjoner rundt funn i studien tyder på at lederne opplever motstand fra medarbeidere, i relativt stor grad å påvirke daglig drift. De opplever blant annet at egen adferd kan være med på å utløse motstand. Dette beskriver de som spesielt i situasjoner hvor ledelseshandlinger påvirker og utfordrer balansen i arbeidsmiljøet, gjennom blant annet å gi støtte til en ønsket adferd hos enkelte medarbeidere. Så hva er det egentlig som skjer i slike situasjoner? Medarbeidere som jobber sammen i en avdeling har alle ulik bakgrunn og erfaring, med ulike forutsetninger og ressurser til å stå i og delta i endringsprosesser (Martinsen, 2016). Det gjør, som Martinsen (2016) skriver, at de vil kunne reagere ulikt når situasjonen de står i oppleves uforutsigbar og utrygg. Disse reaksjonene kan lederne oppleve som ulik type motstand, og er en rasjonell reaksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Hvilke faktorer avgjør hvordan lederne opplever motstanden fra medarbeiderne og hva gjør motstanden med lederne? Martinsen (2016) beskriver at motstand ofte kan oppstå i situasjoner som plutselig oppleves uforutsigbare. Ledelseshandlinger som kanskje oppleves å stille nye uforutsette krav til for eksempel bruk av kompetanse, tid og ressurser, vil kunne gi medarbeiderne en opplevelse av tap av tillit, tap av posisjon eller en følelse av å skulle bli «avslørt», med tanke på mestringsevne. Disse opplevelsene vil kunne gi medarbeideren et behov for å forsvare seg, og dermed yte motstand.

Studien viser at lederne i noen situasjoner kan oppleve å nå en grense med tanke på hva de orker og klarer å stå i. Dette er spesielt situasjoner når de kjenner på press fra egen ledelse i tillegg til økt motstand fra medarbeiderne. Disse situasjonene oppleves å kunne bli så krevende at ledelsen ønsker å «gi opp». Noen av lederne i studien formidler at de da kan ta enkle og raske løsninger, som de i etterkant ofte må trekke tilbake eller endre. Ledelsen kan også i større grad føye seg etter medarbeiderne sine krav og la seg styre, som er nevnt i forrige del hvor de blir for snille. Resultatet kan bli at ledelsen får en lav endringskraft og manglende motivasjon til å jobbe med videre med endringsforsøket. Her kan det tolkes at lederen mangler støtte i å stå i situasjonen, noe jeg vil drøfte mer senere.

Funn i studien viser at ledelsen kan få en opplevelse av kaos ved endringsprosesser. Lederne formidler at de kan oppleve situasjonen uoversiktlig. Videre viser funn at de har et behov for å finne ut av og forstå hva som skjer i situasjonen. Dette kan være viktige intensjoner hos ledelsen. Likevel viser studien at noen ledere kan bli utålmodige og iverksette tiltak før de har god nok oversikt. Dette blir kanskje et sjansespill som kan skape et enda større kaos dersom tiltaket oppleves å ikke være riktig. Det er kanskje også en vanskelig oppgave å vite når man har en god nok oversikt over situasjonen. Hvilke kriterier ligger til grunn for å avgjøre dette? Antagelig vil ledelsen være påvirket av egen tilstand, samt hvilke informasjon som faktisk kommer frem til ledelsen, og hvilken informasjon som ledelsen ikke får tilgang på. Funnet tyder på at utålmodigheten hos ledelsen, kan knyttes til at det er ubehagelig å stå i motstanden.

Dermed står man i fare for å trekke forhastede konklusjoner og iverksetter tiltak på feil grunnlag. Videre oppstår det kanskje en enda større opplevelse av kaos og økt motstand. Når ledelsen kommer til det punktet at det tas en avgjørelse og iverksetter tiltak, vil dette mest sannsynlig baseres på den informasjonen ledelsen har klart å innhente. Dette vil være uavhengig av tidsperspektivet. Her tolker jeg at resultatet av endringene kanskje vil kunne gi ledelsen ny informasjon om situasjonen, samt hvor i prosessen avdelingen egentlig er. Kaoset som oppstår under endringsprosesser, er kanskje en viktig del av selve prosessen. Kaoset kan være et uttrykk for ulike forventninger, holdninger og behov som kan være knyttet til det enkelte individ, men også gruppe og organisasjon. Samtidig vil det være situasjoner hvor det kreves at ledelsen er tydelig og setter grenser. Hovedutfordringen vil kanskje være å formidle rammene medarbeiderne har mulighet til å påvirke innenfor, på en tydelig og vennlig måte, og samtidig skape rom og trygghet for at kaoset som oppstår i endringsprosesser også skal få plass.

### **5.3 ØNSKER FOKUS PÅ STRATEGI, SAMT STØTTE OG INVOLVERING FRA LEDELSEN.**

Studien viser at lederne kan oppleve endringsprosesser kaotiske, og med en manglende kontroll. Videre utfordres ledelsen til å håndtere motstand på en slik måte at den tilpasses både prosessen og konteksten avdelingen står i. Ledere i sykehjemsavdelinger står i stadig krav om behov for endring. Det å gjennomføre endringen utløser ofte motstand blant medarbeiderne (Jacobsen, 2018). Endringsprosesser stiller krav til fleksibilitet, åpenhet, samarbeidsvilje og mot (Jacobsen, 2018). Videre formidler Jacobsen at det gjennomføres analyser, settes mål, finne løsninger og fatte tiltak jf. figur 1 i kap.2.2.1. Teorien er optimistisk og leverer en mengde teknikker og strategier for å lykkes med endringsarbeid. Så hva gjør det likevel så vanskelig å lykkes?

#### **5.3.1 Turnusdrift – «kjepper» i hjulene for inkludering**

Studien viser at det kan være krevende for mellomledere med turnusdrift, å bygge gode mellommenneskelige relasjoner til alle medarbeiderne. Studien viser også at mellomlederne opplever det å snakke med medarbeiderne, som en viktig strategi. Lederne ønsker med dette å inkludere medarbeidere, legge til rette for at medarbeiderne opplever seg sett og hørt, og invitert til samarbeid. Funn viser at lederne til en viss grad legger til rette for, og gjennomfører individuelle samtaler og arrangerer møteplasser hvor medarbeiderne blir informert og inkludert. I tillegg videreformidler lederne informasjon via møtereferater, til medarbeiderne som ikke var tilstede.

Martinsen (2016) skriver akkurat om viktigheten ved å ha individuelle samtaler og møteplasser hvor medarbeiderne kan bli informert, kan være med å påvirke, samt legge til rette for at alle får muligheten til å forstå og delta i prosessen. Likevel, selv med individuelle samtaler og møter, så viser funn ta lederne opplever at noen av medarbeiderne uttrykker at de ikke får uttale seg. Samtidig opplever lederne at det er utfordringer med å få formidlet viktig og nok informasjon ut til alle medarbeidere. Kan dette da ses i sammenheng med at de ikke får samlet alle til samme tid, og derfor blir møtene preget av mer informasjon enn involvering? Dersom ledelsen kommuniserer informasjon, og ikke tilrettelegger for involvering og samskaping, vil mest sannsynlig ikke medarbeiderne oppleve det heller. Det er kanskje vanskelig å oppleve involvering og deltagelse, dersom informasjon kun leses i et referat.

Årsaken til dette, er at avdelingene driftes med døgnkontinuerlig turnusdrift. Det er få av medarbeiderne som er på jobb samtidig, og det rullerer hele tiden over hvem som jobber sammen. Det gjør at tidsperspektivet som viser når lederen har sett alle medarbeiderne på jobb, er u hensiktsmessig stort. Dette basert på et perspektiv, hvor man ønsker synlig og tydelig ledelse. Hensikten er å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne forstå og delta i endringsprosessen.

Studien viser at turnusdriften også skaper tydelige utfordringer, med tanke på å innhente informasjon rundt oppstått motstand. Samtidig kan det å gi alle medarbeiderne en opplevelse av å bli sett, til tider oppleves som en umulig oppgave. Uansett hvor synlig ledelsen prøver å være for å nå ut med viktig informasjon, opplever de at det ofte formidles frustrasjon fra medarbeidere, som har opplevelser av å ikke bli sett og inkludert. Det er naturlig at det vil ta tid å få oversikt, samt gjennomføre alle nødvendige samtaler. Her kan det underveis, kanskje oppstå opplevelser hos medarbeiderne, om at lederen «ikke gjør noe», eller tar tak i bestemte situasjoner. Hadde driften vært slik at alle medarbeiderne var tilstede samtidig, hver dag, ville denne prosessen kunne gått mye raskere. Da ville det i mye større grad vært mulig å innhente informasjon, samt hatt mulighet til samtaler med involverte medarbeidere raskere, og tilrettelagt for involvering og samskaping i et felles arbeidsmiljø. Kotter (1995) beskriver viktigheten av å fjerne hindringer og oppmuntre, for å lykkes i å myndiggjøre medarbeidere. Turnusen kan være en reell hindring i dette arbeidet, samt arbeidet med å formidle visjon og strategi. Dette vil med stor sannsynlighet også påvirke hvor raskt ledelsen klarer å skape en forståelse av at endringer er nødvendig. Derfor kreves det kanskje strategier som i større grad strukturerer involvering- og medvirkningsprosessen. Samtidig vil det kanskje være viktig å etablere tydelige kommunikasjonskanaler, for å få formidlet mål og visjoner, slik Kotter (1995) beskriver. På den måten kan kanskje medarbeidere som ønsker å medvirke, lettere forstå og se en reell mulighet for å aktivt delta i endringsarbeidet. På tross av dette viser studien at ledelsen opplever det å ha god kontakt med flesteparten av medarbeiderne. Denne kontakten blir kanskje viktig i arbeidet med å benytte en økt troverdighet hos medarbeiderne, og samle engasjerte ansatte til et team, som kan bidra i det videre arbeidet med å implementere visjonen, og drive endringsarbeidet fremover. Colbjørnsen (2004) understreker jo nettopp ledelsen sin betydning i endringsprosesser, og at de er sterkt knyttet til ledelsen sine mellommenneskelige relasjoner til medarbeidere. Han formidler at de mellommenneskelige relasjonene, kan være avgjørende i formidling av endringsprosessens mål og strategi. Ledelsen skal sette medarbeiderne i stand til å delta i endringsprosessen, med samlet energi, mot organisasjonens mål (Colbjørnsen, 2004).

Martinsen (2016) formidler at motstand ofte kan være knyttet til uvitenhet. Funn i studien viser at dialog er den mest brukte strategien og metoden lederne bruker for å håndtere denne motstanden. I tillegg tyder funnene på at når lederne lykkes i å samle og snakke med involverte medarbeidere, samt invitere til dialog, viser medarbeiderne økt samarbeid- og endringsvilje. Videre viser funn at ledelsen likevel mangler konkrete og planlagte strategier. Studien tyder på at lederne har et ønske om å inkludere, involvere og delegere ansvar, for å skape engasjement, eierskap og samarbeid. De formidler et ønske om mer tid til å samle medarbeidere og tid til dialog. Som nevnt tidligere, skaper turnusdriften en utfordring for dette, i daglig drift. Konkrete planer og strategier, vil kanskje strukturere arbeidet, og gjøre det lettere for lederne å få dette gjennomført. Kotter (1995) beskriver i trinn nummer 1 og 4, viktigheten av å skape en følelse av hos medarbeiderne, at endringsprosessen er nødvendig, samt formidle strategier og visjoner. Studien viser at dette gjøres gjennom møtevirksomhet med medarbeidere.

Det å snakke sammen er viktig, men måten det blir gjort på er enda viktigere. Eksisterer det en bevisst strategi i måten det legges til rette for dialog, og har ledelsen konkrete mål de vil oppnå? Dersom ledelsen utfører denne dialogen uten å ha tenkt igjennom situasjonen, hva som er hensikten og målet med dialogen, vil ledelsen kanskje oppfattes som utydelige. Det kan lett føre til uklare utsagn, spesielt hvis ledelsen opplever å bli følelsesmessig engasjert. Da er det lett å gi uttrykk for noe man som leder burde holdt for seg selv, eller vurdert en gang ekstra, før det kom ut til medarbeidere. Det vil kunne skape forvirring og en opplevelse av tvetydighet, for medarbeiderne. Har lederne et klart mål for dialogen, og formidler tydelige rammer på hva som kan diskuteres, vil ledelsen kanskje i større grad oppleves å være tydeligere. Mangel på strategi og kommunikasjonskunnskap, vil kunne føre til misforståelser, økt motstand og konflikter (Martinsen, 2016). Derfor er det viktig at ledelsen er bevisst sin kommunikasjon, og hva de ønsker å oppnå med den. Bang og Middelfart (2019) sin dialogiske kommunikasjonsmodell, forklarer enkelt en god balanse mellom å hevde eget syn, samt å undersøke andre sine meninger. Dette vil kanskje kunne skape en større opplevelse hos medarbeidere, av å bli lyttet til, sett og inkludert.

### **5.3.2 Mulighetene kan ligge i psykologisk trygghet og forståelsen av sammenhengen**

Funn i studien viser at lederne savner støtte fra ledelsen over, og har en opplevelse av å stå alene. Opplevelse av manglende støtte, kan skape uforutsigbarhet og utrygghet hos lederen. Samtidig gjør det at lederne kan bli usikker på egne valg, noe som kan forsterke følelsen av å stå alene i prosessen. Situasjonen der lederen savner støtte, kan kanskje sammenliknes med situasjonen medarbeiderne opplever, når de yter motstand? Lederne formidler en opplevelse av at medarbeiderne yter motstand når situasjonen er uforutsigbar, og når noe nytt skal innføres som kan oppleves urimelig. Kan ledelsen hente erfaringer fra egne opplevelser av ledelsen over seg, og bruke dette til å tolke og forstå hvordan medarbeidere opplever sin situasjon? Kan det tenkes at egne behov i krevende situasjoner, kan gjenspeile medarbeiderne sitt behov når de står i krevende situasjoner? Her kommer det frem et behov for å få tilbakemeldinger og støtte på at det de gjør er «riktig», samt at de kan få hjelp i situasjoner hvor det oppstår behov for å kunne spørre om hjelp.

Vi kan dele behovet for støtte inn i ekstern og intern støtte. Intern støtte, kan være mer en indre trygghet. En indre trygghet, gjør kanskje at en mestrer å stå lengre i krevende situasjoner. Behovet for ekstern støtte, kan handle om støtte fra andre mellomledere og ledelsen over. Studien viser tydelig funn at lederne for avdelingene, savner tydelig ledelse, og en trygghet på at ledelsen over dem, gir støtte i krevende endringsprosesser. Her vil også lederens psykologiske trygghet i egen ledergruppe kunne spille en rolle (Bang & Middelfart ,2019; Edmondson, 2020). Hvis man i tillegg har klart å etablere sterk psykologisk trygghet i ledergruppen, vil lederne i større grad ha mulighet til å spørre og be om hjelp, samt få konstruktive tilbakemeldinger. Bang og Middelfart (2019) skriver om ledere som er knyttet til ledergrupper med høy psykologisk trygghet, som får veiledning, støtte og tilbakemeldinger, når de står i både emosjonelle eller faglig krevende situasjoner. Dette er med på å gjøre lederne trygge, og dermed bedre i stand til å utføre lederoppdraget sitt. Dette vil også kunne bidra til at lederen får økt evne til å «stå i» den krevende situasjonen, være både tydelig og vennlig, og samtidig gjennomføre endringsprosessen.

Videre viser studien at mellomlederne også har et behov for mer informasjon, samt et ønske om å få delta under prosessen, når overordnede endringstiltak bestemmes. Jeg vil tro at mellomlederne sitter med mye mer detaljert kunnskap om forholdene og behovene i avdelingene, og at det vil være urealistisk å forvente at politikerne og ledelsen over, skal sitte med samme detaljnivå. Her handler det kanskje om ulike forventninger til ulike lederroller? Endringskravene handler i stor grad om å få utdelt rammer og betingelse for den ledelsen mellomlederne skal utøve (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Videre har mellomlederne handlingsrommet sitt, i stor grad basert på, hvordan de håndterer, gjennomfører og benytter tildelte ressurser i avdelingen. I en offentlig organisasjon kan det være mange mellomledere, og toppladelsen vil ikke ha anledning eller kapasitet til å la alle mellomlederne være delaktige i prosessen om hvilke endringskrav som skal gjennomføres. På samme måte er det vel akkurat rammer, en mellomleder også skal formidle til sine medarbeidere. Rammene vil da si noen om betingelsene og ressursene avdelingen har til rådighet, og så kan det i stor grad legges til rette for medvirkning, delaktighet og myndiggjøring i medarbeidergruppen.

Studien viser at mellomlederne kan ha et behov for å forstå sammenhengen i det de skal gjennomføre av endring, noe som også kan ses i sammenheng med Antonovsky sin modell «Salutogenesen», om opplevelse av meningsfullhet, begripelighet og håndterbarhet (Amundsen, 2019). Økt kunnskap, veiledning og støtte, vil kunne bidra til å gi en økt opplevelse av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Videre vil det kunne øke ledelsen sin mestringsfølelse og trygghet i lederrollen (Amundsen, 2019). For å kunne skape mestring, håndterbarhet og en opplevelse av mening hos medarbeiderne, er det kanskje et godt utgangspunkt å ta tak i sin egen lederrolle først? Kanskje mer informasjon om de politiske tiltakene, sett i et større perspektiv, kunne skape en større forståelse av helheten, i tillegg til å redusere oppgitthet hos lederne? Kanskje vil det beste for mellomlederne være å både få ekstern støtte, og samtidig veiledning? Teori viser at det å videreutvikle sin interne støtte, også kan bidra til å skape en større indre trygghet.

På dette grunnlaget, kan det kanskje tolkes dit hen at intern støtte og indre trygghet kan ses på som et bidrag til lederstøtte? Kan lederne sin opplevelse av manglende støtte og uforutsigbar ledelse, knyttes til mestring i lederrollen? Den indre støtten og tryggheten kommer gjennom tankesett, refleksjoner og perspektiver (Arbinger Institute, 2016). Kanskje kan lederne i tillegg bygge indre støtte, gjennom å bevisstgjøre- og arbeide med egne perspektiver og tankesett? Ta tak i den indre tryggheten, reflektere over egne følelser, utfordre tankemønstre og utvide egne perspektiver. Personlig utvikling anses som viktig for å utvikle seg og bli en god leder (Arbinger Institute, 2016). Ofte kan det være nødvendig og behov for, å få veiledning og hjelp til å åpne noen nye perspektiver. Dette kan bidra til å gi lederen støtte og trygghet, samt øke lederens evne til refleksjon og selvutvikling. Støtten vil da ikke komme direkte fra egen leder, men utvikles innenfra.

Et annet området lederne gir uttrykk for oppgitthet og søker støtte, er knyttet til deres opplevelse av gjentatte krav om endring. Funnene i denne studien er at ledelsen opplever at det gjentatte ganger blir stilt krav om nye endringsprosesser som skal gjennomføres. Krav om nye endringer, kommer gjerne før den forrige endringsprosess er avsluttet. Antagelig gjør dette at mange av mellomlederne, stadig vil oppleve å stå i et krysspress mellom ledelsen over og kravene knyttet til politiske vedtak, samt medarbeidere og deres motstandsreaksjoner. Studien viser at det er en generell frustrasjon hos lederne, når kravene om endring som er politisk styrt og/eller formidlet fra ledelsen over, oppleves å ikke være forenlig med situasjonen i avdelingen. En av lederne uttrykte frustrasjon over at politikerne ikke forsto situasjonen avdelingen sto i. Men det er de kanskje ikke i stand til heller. Detaljnivået ligger nok nede hos mellomlederne. Kommunen er en organisasjon som er styrt etter politiske vedtak. En av ledelsen sin hovedoppgave er derfor å gjennomføre endringsprosesser for å nå målene som er satt i de politiske vedtakene. I tillegg skal de tilrettelegge for- og sette medarbeiderne i stand til å delta i endringsprosessene (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I denne situasjonen er det kanskje medvirkning og involvering, som mellomlederne etterlyser, slik også Klev og Levin (2016) fremhever. Situasjonen mellomlederne står i, kan skape frustrasjon og oppgitthet hos mellomlederne. Politikerne som vedtar behov for endringer, vil sannsynligvis ha et mye større perspektiv i sine avgjørelser, enn det lederen for den enkelte avdeling kanskje har.

### **5.3.3 Kunnskap i veiledning og prosessarbeid som gode verktøy?**

Det stilles krav til mellomlederne om å forholde seg til ledelsen over, til medarbeiderne de er satt til å lede, samt pasienter og pårørende. Dette gjør at det totale bildet kan være svært komplekst. De mellomlederne i studien med lenger erfaring, ga uttrykk for en generell oppfattelse av at endringsprosesser er noe som skjer «nesten» hele tiden. Det stilles stadige nye utviklingskrav til organisasjonen for å være i stand til å dekke samfunnets krav til tjenesten. Det kan være krav, både av en økonomisk eller organisatorisk art. Dette er i tråd med Martinsen (2016) sin definisjon, om at endringsprosesser er en hensiktsmessig planlegging og forvaltning av organisasjonens menneskelige ressurser.

Funn i studien kan tyde på at mellomlederne, har en opplevelse av å mangle verktøy og kunnskap, til å håndtere motstand og endringsprosesser. Dette kan være årsaken til at arbeidet med endringsprosesser, kan oppleves tungt og utfordrende. Det er kanskje dette som er årsaken til at lederne, utsetter oppgaven med å håndtere motstand. I tillegg viser funn i studien, at noen av mellomlederne ønsker seg akkurat dette, mer kunnskap om å arbeide i prosess, samt kunnskap i veiledning og coaching. Økt kunnskapen i veiledning og prosessarbeid, vil kanskje kunne bidra til å skape en større trygghet hos lederne. I tillegg til å opparbeide seg «redskaper», med tanke på å skulle håndtere situasjoner med motstand, samt gjennomføre «gode» endringsprosesser. Økt kunnskap og trygghet vil kanskje legge til rette, og styrke lederne, innenfor de tre faktorene Colbjørnsen (2004) beskriver, som gir økt påvirkningskraft; fleksibilitet, handlefrihet og myndiggjøring. Funn i studien viser at lederne har en tro på at kompetanse i veiledning, kan brukes til å skape en samlende ledelse. Veiledning av medarbeiderne vil kanskje kunne bidra til at avdelingen kan nå felles mål, og lykkes med endringsprosesser. Kanskje kan denne kunnskapen bidra til en økt forståelse og mestring av lederrollen, samt en opplevelse hos ledelsen av at endringsprosessen er gjennomførbart?

Studiens funn tyder på en felles oppfattelse av at motstand ikke er konstant, men varierende ut fra situasjonen. Når det kommer til om kunnskap og erfaring påvirker lederne sin opplevelse av motstand, viser funn i studien, et inntrykk av at det ikke ser ut til at erfaring og utdanning, har en proporsjonal sammenheng. Det som kanskje er overraskende i denne studien, er at utdanning og erfaring virker motsatt av hva man kanskje skulle tro. Det vil si at de med lengst erfaring og utdanning, ser her mer av både endring og motstand, enn de med mindre erfaring. Kan det være slik at mellomledere med mer erfaring, også fanger opp og ser mer av hva som skjer i avdelingen? Da er det kanskje mengden av kunnskap og erfaring, som i større grad påvirker hva du som leder faktisk ser, og hva du ønsker å ivareta, samt utrette i avdelingen. På den måten kan endringsprosesser oppleves å være mer komplekst og krevende, desto mer kunnskap og erfaring du har som leder? En nyutdannet leder derimot, har kanskje i større grad en teoretisk tilnærming til lederoppdraget, og er kanskje mindre oppmerksom og bevisst på stemninger og signaler fra miljøet? En av lederne med mindre erfaring, ga uttrykk for å oppleve lite motstand. Mulig det kan tyde på en usikkerhet i hva som egentlig ligger i begrepene «motstand» og «endringsprosesser». Det kan også virke som, ut fra svaret til lederen, at lederen har tolket tema under intervjuet, til å handle om større endringsprosesser. Da kan det lederen her beskriver, være en proaktiv strategi, med å være i forkant. Her kan det tolkes at mellomlederen sitter med en opplevelse av at motstand i endringsprosesser, ikke kommer til syne før avdelingen har et «startpunkt» for en konkret endring som skal gjennomføres.

Kanskje kan lederens opplevelse av lite motstand, også ha en sammenheng med at lederens relativ korte periode som leder, har vært en «rolig og fin» periode, uten særlig motstand fra medarbeiderne? Dette er en mindre studie, og kanskje peker dette funnet aller mest mot at det mest sannsynlige, er at dette vil variere fra person til person?

## 6 AVSLUTNING

---

I denne studien har jeg undersøkt hvordan ledere opplever og håndterer motstand i endringsprosesser, gjennom fire kvalitative intervju.

Ledelsens misjon er å lede medarbeidere gjennom prosesser for å oppnå organisasjonens formål (Aasen & Amundsen, 2017). Motstand mot endring er også en naturlig reaksjon hos mennesket når det blir utsatt for nye eller uforutsigbare situasjoner, som oppleves å true vår posisjon eller identitet (Martinsen, 2016). Motstanden kan også komme i situasjoner som krever at vi endrer på etablerte rutiner og mønster. Å se på hvordan ledere kan forene egne lederhandlinger og reaksjoner med medarbeiderne sine motstandsreaksjoner, har vært et spennende tema. Samtidig er det viktig å forstå at det er mange ulike faktorer som spiller inn og påvirker prosessen. Alle er vi mennesker med ulike forutsetninger og holdninger som møtes i prosesser der den enkelte har ulike interesser og behov (Martinsen, 2016). Det skjer mye i det komplekse sosiale systemet en organisasjon er (Jacobsen & Thorsvik, 2016), som samspillet og relasjonen mellom leder og medarbeidere er en del av. Jeg vil nå summere opp studiens funn og til slutt komme med et kritisk blikk på egen studie og forslag til videre forskning

### 6.1 HVORDAN ERFARER LEDERNE MOTSTAND

Studien viser at lederne opplever motstand i form av både implisitte og eksplisitte signaler, og spesielt knyttet til endringsprosesser. Den implisitte gjennom stemninger i miljøet og den eksplisitte «popper» opp i møter med medarbeiderne og generelt i hverdagen i organisasjonen. Utrygghet og usikkerhet kommer frem som den underliggende forståelsen av hva lederne opplever som grunnen til at motstand oppstår og i situasjoner preget av et høyt stressnivå. En annen vesentlig faktor er når krav om endring ikke oppleves å være forankret i avdelingens behov.

Studien viser at de implisitte signalene kan være mer krevende å møte. Lederne opplever at de kommer til uttrykk gjennom blant annet negative stemninger i miljøet, trening av arbeidsoppgaver og samarbeidsutfordringer, hvor motstanden er et uttrykk for, blir diffust. Lederne kan bli påvirket følelsesmessig og følelsene kommer til uttrykk som oppgitthet, da disse mer diffuse signaler ofte oppleves vanskeligere å forstå.

Ved mer eksplisitte signaler, kommer motstanden ofte til uttrykk gjennom direkte og klarere tale fra medarbeiderne. Denne direkte motstanden kan da være lettere å ta tak i og forstå, da signalene er mye mer tydeligere. Her er den største utfordringen å skape forståelse av sammenhengen, samtidig som ledelsen skal formidle tydelige rammer, inkludere medarbeiderne og fokusere på mestring.

Det er også ledere som opplever motstand som noe positivt og nødvendig i endringsprosesser. Disse lederne ser på motstanden som et tegn på at det skjer en utvikling i endringsprosessen. «Uten motstand – ingen endring». Motstanden medarbeiderne uttrykker vil kunne inneholde viktig informasjon som kan si noe om både individuelle behov hos enkelte medarbeidere, men også om behov i avdelingen eller organisasjonen som en helhet. Her vil det kunne ligge et stort potensial for å kunne tilpasse tiltak og strategier på en mer hensiktsmessig måte, for å kunne legge til rette for forståelse, medvirkning, ressursutnyttelse og ikke minst det å drive endringsprosessen fremover.



## 6.2 HVORDAN LEDERE HÅNTERER MOTSTAND

Det eksisterer en generell holdning om å være både tydelige og vennlige ledere, hvor de ofte erfarer at de blir for snille. Likevel opplever lederne at det kan være krevende og til tider ubehagelig å stå i situasjoner med mye motstand, og ofte har ikke lederne en klar løsning på hvordan motstanden skal håndteres. Dette ser ut til å kunne føre til at ledere velger å utsette å ta tak i situasjoner, eller at de «handler for raskt», før de har en viss oversikt over situasjonen. Konsekvensene av dette kan bli at lederne blir utydelige og kompenserer for den «ubehagelige» situasjonen ved å eventuelt gi etter, bli for snille, for eventuelle motstandskrav fra medarbeidere. Videre kan dette føre til at lederne mister endringskraft og autoritet.

I andre tilfeller ønsker lederne å være tøffere. Fallgruven her ser ut til å være at lederen kan bli mindre ydmyke og mindre lyttende til medarbeiderne ved å forveksle tydelighet med stahet. Dermed kan det skapes situasjoner med mindre involvering og medvirkning for medarbeiderne, som videre vil kunne øke motstanden. Ut fra studiens funn kommer det frem at lederne kan ha nytte av å skape egne «pusterom». Da kan lederen trekke seg tilbake for å hente seg inn. Dette kan gi lederen en økt mulighet til å legge til rette for større involvering, samt ta beslutninger på et sterkere grunnlag knyttet til kontekst og situasjon. Videre utfordres lederen til å være fleksibel og justere strategier etter de mulighetene som finnes underveis i prosessen.

Ved å gå i dialog med en mer veiledende tilnærming til medarbeiderne, for å «pakke ut» skjulte behov og ressurser, kan lederne legge til rette for en større forståelse av sammenhengen, rammer og forventninger. Dersom lederen ser at motstand kan være et uttrykk for udekte behov og ressurser, hente ut den informasjonen, samt konkretisert behovene, vil dette kunne være til god hjelp for arbeidet videre i endringsprosessen. Lederne i studien har tro på at det er viktig å ha gode relasjoner til medarbeiderne. Det å bygge gode relasjoner er i tråd med Kotte (1995), spesielt med medarbeidere som har sterke posisjoner og tillit hos andre medarbeidere i miljøet. Gjennom det vil lederen kunne påvirke og styrke endringsviljen blant medarbeiderne. Et både og i møte med endringsprosessen vil kunne være å etablere tydelige rammer, og samtidig legge til rette for inkludering, medvirkning og samt skape en forståelse av sammenhengen og skape en felles visjon.

## 6.3 HVA ØNSKER LEDERNE MER AV

Studien viser at lederne ofte opplever å stå alene, samt at de savner involvering og lederstøtte i krevende endringsprosesser. Lederenes eget ledernetverk kan i disse situasjonene være en bidragsyter til denne støtten. Funn i studien viser at noen av lederne ikke opplever å ha noen å spørre for å få den hjelpen de opplever å trenge. Dersom ledergruppen har etablert en sterk psykologisk trygghet, vil det kunne være et sted hvor lederne kan få støtte, veiledning og konstruktive tilbakemeldinger, når de står i emosjonelle eller faglig krevende situasjoner (Bang & Middelfart, 2019; Edmondson, 2020). Dette vil kunne bidra til å gi trygghet, samt gjøre lederne bedre i stand til å håndtere krevende situasjoner og prosesser.

Videre formidler teorien at å styrke lederens indre trygghet, vil kunne bidra til lederstøtte. Utvikling av den indre tryggheten kan handle om å endre fastlåste tankemønstre, reflektere og utvide perspektiver som videre kan styrke lederens mestring av lederrollen (Arbinger Institute, 2016). Her kan hjelp og støtte gjennom veiledning bidra.

Funn i studien viser at lederne også ønsker mer kunnskap om ledelse av endringsprosesser og veiledning av medarbeidere, for å kunne håndtere motstand bedre. Lederne har en tro på at kompetanse i veiledning kan brukes til å skape en samlet ledelse. Veiledning av medarbeiderne vil kanskje kunne bidra til at avdelingen kan nå felles mål og lykkes med endringsprosessen. Kanskje kan denne kunnskapen bidra til en økt forståelse og mestring av lederrollen, samt en opplevelse hos ledelsen av at endringsprosessen er gjennomførbar. Dette er forankret i Salutogenesen ved at økt kunnskap, veiledning og støtte, vil kunne bidra til å gi en økt opplevelse av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet (Amundsen, 2019). Videre vil det kunne øke ledelsen sin mestringsfølelse og trygghet i lederrollen.

Mellomledere står i stadig krav om endringer, samt et krysspress fra ledelsen over og medarbeidere under. Det teoretiske bakteppe bekrefter at medvirkning og inkludering kan redusere dette presset. Det handler om å forstå sammenhengen og se helheten, at den er begripelig gjennom struktur, forutsigbar og forståelig. Samtidig er det viktig å ha en tro på at man har ressurser til å takle ulike krav, samt at det oppleves meningsfullt å ta tak i de utfordringene som kommer. Dette gjelder lederne som skal håndtere motstanden og gjennomføre endringsprosesser, men også jobbe for å tilrettelegge for den samme opplevelsen hos sine medarbeidere.

Så hva er forskjellen på de gode lederne og de beste lederne i endringsprosesser og motstand? Handler det om «stayerevne» til å stå lenge nok i krevende situasjonen? Være leder med et ønske om å finne ut av hva motstand handler om, for så å prøve og feile med en intensjon om å utøve god ledelse for medarbeiderne. Være tydelig og vennlig, samt gjennom ledelse av endringsprosessene gi rom for kaos, medvirkning, mestring og læring. Både for seg selv som leder, men også for sine medarbeidere.

#### **6.4 KRITIKK TIL EGEN STUDIE OG VIDERE FORSKNING**

Denne studien inneholder få informanter. Alle er hentet innenfor samme organisasjon, og har den samme ledelsen over seg. Det kan ha begrenset funnene med tanke på hvordan lederne er påvirket av samme ledelse og kultur. Likevel hadde informantene svært ulike bakgrunn og erfaring, noe som styrker oppgaven sett i forhold til individuelle opplevelser av motstand. Svarene informantene ga, vil også kunne være preget av den situasjonen og konteksten som var i organisasjonen på tidspunktet intervjuene ble gjennomført.

Funnene kunne vært ytterligere styrket ved å gjennomføre flere intervjuer av mellomledere fra andre avdelinger og organisasjoner. Videre forskning kunne derfor utforsket det å se i hvor stor grad opplevelse av motstand er individuelt betinget, eller påvirket av organisasjon og kultur. Det kunne også vært spennende å forske videre på; i hvor stor grad utdannelse og erfaring påvirker lederens evne til å «stå i» og håndtere motstand. Under arbeidet av denne studien, kom dette perspektivet frem. Tidligere i oppgaven er det nevnt at det kunne det se ut til at det ikke var en proporsjonal sammenheng mellom disse faktorene, noe som kanskje var forventet.

## 7 REFERANSER

---

- Aasen, Tone Merethe og Amundsen, Oscar (2017). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Amundsen, Oskar. & Kongsvik, T. (2012) *Fallgruver i gjennomføring av planlagte organisasjonsendringer*. Fagbladet samfunn og økonomi. Vol 1(1), s. 19-33 (15 sider)
- Amundsen, Stein. (2019) *Empowerment i arbeidslivet - Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Arbeidsmiljøloven. (2006) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV - 2005-06-17-62)*. Lovdata.no <https://lovdata.no/dokument/NL/2005-06-17-62>
- Bang, Henning og Midelfart, Thomas Nettet (2019) 2. utgave. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Colbjørnsen, Tom (2004) *Ledere og lederskap AFFS lederundersøkelser* Bergen: Fagbokforlaget
- Dalen, Monica. (2013) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget
- De Wit, Bob (2017) 6. utgave. Hampshire UK: *Strategy an international perspective*. Cengage Learning EMEA
- Edmondson, Amy C. (2020) *Den frygtløse organisation. Skap psykologisk trygghet på arbeidsplassen og styrk læring, innovation og vekst*. København: Djøf Forlag
- Ekman, Gunnar (2012) *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag
- Hartviksen, Marit og Kversøy, Kjartan S. (2008) *Samarbeid og konflikt -to sider av samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget
- Institute, Arbinger (2016) *The outward mindset* Oakland: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* kap. 6. s Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Janis, I. L. (1992). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. 2. utgave. Boston: Houghton Mifflin
- Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne., & Line Kristoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Klev, Roger og Levin, Morten. (2016). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Korsnes, Olav., Andersen, Heine., Brante, Thomas. (1997) *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kotter, John Paul. (1995) *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard business review, s45-67 (8)

Kvalsund, Ragnvald. (2018) *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner* 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Ness, Ewa. (2009) *Endringskynisme*. Tidsskriftet.no.  
<https://tidsskriftet.no/2009/03/anmeldelser/endringskynisme>

Martinsen, Øyvind Lund. (2016) *Perspektiver på ledelse* 4. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Thagaard, Tove. (2018) *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitative metoder. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tveiten, Sidsel, (2005) *Veiledning -mer enn ord...* Bergen: Fagbokforlaget

Rienecker, L., Jørgensen, P.S. (2013). *Den gode oppgaven. Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

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

## **8 VEDLEGG**

---

- i. Godkjenning fra NSD
- ii. Informasjonsskriv med samtykkeerklæring
- iii. Intervjuguide

**Vedlegg i:** Godkjenning fra NSD

22.2.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5e2aafce-1e1b-4379-889e-fe580c68e014>

## NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Masteroppgave - ledere sin håndtering av motstand som fører til utvikling

#### Referansenummer

601199

#### Registrert

08.03.2020 av Anne-Guro Høye Strøm - anneghs77@gmail.com

#### BEHANDLINGSANSVARLIG INSTITUSJON

---

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 73590470

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Anne-Guro Høye Strøm, anneghs77@gmail.com, tlf: 91529464

#### Prosjektperiode

07.01.2020 - 01.03.2021

#### Status

03.02.2021 - Vurdert

#### VURDERING (2)

---

03.02.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 01.02.2021.

Vi har nå registrert 01.03.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato 01.02.2021, må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

10.03.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

10.03.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.02.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. I bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art.

12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1



## **Vil du delta i forskningsprosjektet** **” Håndtering av motstand på veien mot endring”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ledere opplever- og håndterer motstand hos medarbeidere, som kan føre til endring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Jeg er student, som tar erfaringsbasert masterprogrammet ved Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU VIDERE i Trondheim. Temaet for min masteroppgave er ledere sin håndtering av motstand, som oppleves å føre til endring. Jeg ønsker å undersøke hvordan ledere opplever å håndtere motstand som oppstår i personalgrupper, og hva de gjør som de opplever å føre til endring. Formålet med studien er å få større innsikt i, og forståelse av, hvordan ledere kan håndtere endringsmotstand på en mest mulig hensiktsmessig måte. Ideen er at informantenes erfaringer og refleksjoner skal kunne avdekke noen fallgruver, samt etablere konkrete råd og veiledning i håndtering av endringsmotstand, for andre ledere.

Metoden som vil bli brukt i studien er kvalitativt intervju, hvor jeg tar utgangspunkt i noen forhåndsutvalgte temaer og spørsmål. Underveis kan samtalen også ta nye veier ut fra hva som dukker opp.

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

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet – VIDERE. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap. Institutt for pedagogikk og livslang læring. Veileder Camilla Fikse, er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Dette er en erfaringsbasert mastergrad og det har derfor vært naturlig for meg å velge ut avdelingsledere fra egen virksomhet. Grunnen er at jeg allerede har en del kjennskap til organisasjonen, samtidig som at resultatet av forskningsprosjektet, eventuelt kan komme til nytte internt i organisasjonen. For at ikke omfanget av informanter og datasamlingen skulle bli for stor, har jeg valgt ut kun fire informanter fra samme enhet, til å motta forespørsel om deltagelse. Prosjektet er muntlig godkjent av enhetsleder, før forespørselen om deltagelse ble sendt ut.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltagelse innebærer å delta i et intervju som jeg gjennomfører. Tema i intervjuet er din opplevelse av motstand i medarbeidergruppen og hvordan du forholder deg til-, samt håndterer motstanden. Til gjennomføringen av intervjuet, vil jeg sette av ca. 1.5 time. Målet er at vi skal ha en samtale rundt noen hovedtemaer, men oppfølgingsspørsmål.

Du vil få utlevert intervjumalen i forkant, slik at du kan forberede deg, dersom du ønsker det. Intervjuet vil bli tatt opp med en lydopptaker, som ikke har noen mulighet for oppkobling til internett. Deretter vil jeg transkribere og anonymisere opplysningene fra intervjuene, samt lagre teksten digitalt. Videre vil jeg kategorisere og kode datamaterialet for å hente ut egenskaper og verdier i forhold til temaet.

Dersom det kommer frem konkret informasjon om enkelte medarbeidere, vil den informasjonen bli anonymisert eller ikke bli brukt, slik at det ikke vil være gjenkjennbart hvem man eventuelt har snakket om.

### **Det er frivillig å delta**

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

Det vil ikke påvirke ditt forhold til ansatte eller arbeidsgiver.

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

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

- Det er kun jeg, Anne-Guro Høye Strøm som vil samle inn, bearbeide, og utføre en transkripsjon av intervjuet med veiledning fra Camilla Fikse fra Institutt for pedagogikk og livslang læring, ved NTNU.
- Lyd opptakene fra intervjuene skjer via en privat lydopptaker, der det ikke mulighet til å tilkoble internett. Jeg vil ikke ha behov for å bruke ditt navn eller kontaktopplysninger, slik at intervjuene vil kun merkes med nummer.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i en eventuell publikasjon senere. Det er kun anonymiserte formidlede erfaringer som eventuelt vil publiseres.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.02.2021. Da vil alle opptak fra intervjuene slettes og alle personopplysninger vil være anonymisert.

### **Dine rettigheter**

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

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

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Institutt for pedagogikk og livslang læring*, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Anne-Guro Høye Strøm, mobil 91529464 eller e-post: [anneghs77@gmail.com](mailto:anneghs77@gmail.com)
- *Institutt for pedagogikk og livslang læring* ved Camilla Fikse Første amanuensis NTNU. [Camilla.fikse@ntnu.no](mailto:Camilla.fikse@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: *Thomas Helgesen*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

-----  
Masterstudent

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Håndtering av motstand på veien mot endring», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.02.2021

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

# Intervjuguide

## - Håndtering av motstand på veien mot endring:

Syn på ledelse:

Hvordan ser du på din rolle som leder?

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

Hva vil du si er dine viktigste lederegenskaper?

Hva erfarer du er det viktigste arbeidet i ditt lederskap?

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

*(hvordan påvirker opplevelsen lederens handling?)*

Håndtering av motstand:

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

(enkelt personer/gruppe)

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

Hvordan skjer det? gi eksempler

*(UTU) (speile enkelt ord/parafasere setninger). kom i dybden av opplevelsen og erfaringene*

Er det andre ting du opplever også knyttet til motstand?

*(hvordan de opplever og erfarer dette legger jo videre premissene for strategiene de velger, og da blir deres nyanseringer viktig)*

Hva betyr begrepet *(kognitiv avklaring)* «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, årsaken til motstand hos medarbeidere?

Ledelsesstrategier i håndtering av motstand hos medarbeiderne

Hvis jeg kom på din avdeling i morgen, hva ville være det første jeg la merke til, knyttet til din ledelse?

Hvordan opplever du din egen rolle i endringsprosesser på avdelingen?

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

Eksempler?

Hva opplever du kan være grunnen til det?

Utdyp/avklar om lederen har et bevisst forhold til.... :

Håndteringsstrategier?

Suksessfaktorer?

Fallgruver?

Hvordan synes du forholdene ligger til rette for å gjennomføre endringsprosesser.....?

Hva tenker du er medarbeidernes opplevelse av suksessfaktorer og fallgruver?

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

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

*(gjenspeiler spørsmålet over)*

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

*(gjenspeiler spørsmålet over)*

Hvordan opplever du at noe har endret seg?

Positive erfaringer – hva tror du medarbeiderne opplevde?

Negative erfaringer- hva tror du medarbeiderne opplevde?

Hvordan effekt opplever du at motstand kan ha i endringsprosesser?

*Hvordan tror du dine medarbeidere opplever din håndtering av endringsprosesser?*

(mulig besvart tidligere..)

Avslutning:

Dine eventuelle endringsmål (hvordan bli en bedre leder i håndtering av motstand)

Dine styrker /svakheter?

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?

