

Kristin Våga Fløttum

# Kan endringsmotstand forstås som et labilt fenomen fra omgivelsene?

En kvalitativ studie av forståelsen av motstand mot endring

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2023



Kristin Våga Fløttum

# **Kan endringsmotstand forstås som et labilt fenomen fra omgivelsene?**

En kvalitativ studie av forståelsen av motstand mot endring

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Anne Iversen  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Omsider skriver jeg mine siste ord i masterstudiet, arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Studieløpet har gitt meg en akademisk ballast som har fått utfolde seg fullt ut i denne masteroppgaveprosessen. Selv om prosessen har bydd på opplevelser av motgang og tidvis frustrasjon, har denne erfaringen gitt meg mer mestring og engasjement enn først antatt. Det har definitivt vært en utrolig lærerik og givende prosess. Dette er dog mye på grunn av gode støttespillere som jeg nå ønsker å benytte anledningen til å takke.

Anne Iversen, tusen takk for at jeg fikk gleden av å ha deg som min veileder. Du har vist enestående evne til å kunne skape engasjerte faglige samtaler. Samtidig har du hjulpet til å bryte ned komplekse fenomener som kan videreutvikle en skriveprosess. Jeg har satt enormt stor pris på din veiledning og faglige dyktighet, og det er med stor respekt jeg skriver at du har vært helt uvurderlig i denne prosessen.

Videre vil jeg rette en stor takk til min familie og mine nærmeste som har vist forståelse og støtte gjennom hele prosessen. Spesielt takk til mine foreldre for kunnskapsdeling og faglig engasjement. Min far fortjener en ekstra takk for å ha gitt meg et innblikk i sin arbeidshverdag, noe som har gjort at jeg oppdaget mitt engasjement for arbeids- og organisasjonspsykologi i utgangspunktet.

Tusen takk til både mine kollegaer i Østlyng & Bjerke, samt medstudenter i ArbOrg, for all læring og faglige diskusjoner. Deres kompetanse og selskap har vært uvurderlig.

Til slutt vil jeg også takke organisasjonen jeg har samarbeidet med i forbindelse med dette prosjektet. Jeg setter stor pris på deres initiativ og informantenes velvilje og bidrag.

Kristin Våga Fløttum

Trondheim, mai 2023

## Sammendrag

Motstand mot endring anses å være en av de mest betydningsfulle faktorene som gjør at endringsprosesser mislykkes. Dette har avlet frem en forståelse av endringsmotstand som et negativt og statisk fenomen, som oppstår spontant i individet. Gjennom en refleksiv tematisk analyse tar denne studien for seg problemstillingen; «*hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*». Utvalget består av tre ledere og fem ansatte på en avdeling i et helseforetak som gjennomgår en omfattende endringsprosess. Funnene i denne studien indikerer at endringsmotstand kan komme som en reaksjon av omgivelsene, heller enn å opptre spontant. Spesielt trekkes påvirkningen av endringslederens atferd gjennom tilrettelegging av endringsprosessen og kommunikasjon av informasjon i tråd med ansattes behov, som fremtredende elementer i hvordan endringsmotstanden arter seg. Imidlertid kan endringsmotstanden vise seg å opptre mer komplisert ved en bottom-up drevet endringsprosess, der justeringer forekommer hyppig. Ved å anse endringsmotstanden som en tilbakemelding, vil ledere i større grad kunne håndtere motstanden. Funn fra denne studien gir grunnlag for å argumentere for en utvidet forståelse av fenomenet, samtidig som en ny operasjonalisering til fenomenet blir foreslått.

*Masteroppgaven er skrevet i henhold til Publication Manual of the American Psychological Association, 7. utgave (American Psychological Association, 2020).*

*Nøkkelord: organisasjonsendringer, endringsmotstand, endringsledelse, kommunikasjon*

## Abstract

Resistance to change is considered to be one of the most significant factors contributing to failed change processes. This has generated an understanding of resistance to change as a negative and static phenomenon that arises spontaneously in the individual. Through a reflexive thematic analysis, this study examines the research question "*how can resistance among employees in organizational change be understood?*". The sample consists of three leaders and five employees in a department of a healthcare organization undergoing an extensive organizational change. The findings of this study indicate that resistance to change can arise as a reaction to the environment, rather than occurring spontaneously. Specifically, the influence of change leaders' behavior through facilitating the change process and communicating information in line with employees' needs emerges as prominent elements in how resistance to change manifests. However, resistance to change may prove to be more complex in a bottom-up driven change process, where adjustments occur frequently. By considering resistance to change as feedback, leaders can more effectively manage resistance. The findings from this study provide the basis for arguing for an extended understanding of the phenomenon, while also proposing a new operationalization of the concept.

*The master's thesis is written in accordance with the Publication Manual of the American Psychological Association, 7th edition (American Psychological Association, 2020).*

*Keywords: organizational change, resistance to change, change leadership, communication*

## Innhold

<b>Forord.....</b>	<b>I</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>Teoretisk og empirisk rammeverk.....</b>	<b>4</b>
Organisatoriske endringer.....	4
<i>Endringsledelse.....</i>	8
<i>Kommunikasjon i organisasjonsendringer .....</i>	9
Motstand mot endring.....	11
<b>Metode .....</b>	<b>16</b>
Bakgrunn for studien .....	16
Kvalitativ metode gjennom refleksiv tematisk analyse .....	16
<i>Vitenskapsteoretisk ståsted .....</i>	17
Deltakere i studien .....	18
<i>Beskrivelse av forskeren.....</i>	19
<i>Beskrivelse av informantene .....</i>	19
Utvalgsstrategi og rekrutteringsprosess .....	20
Intervju som datainnsamlingsmetode .....	22
<i>Intervjuguide .....</i>	22
<i>Gjennomføring av semistrukturert kvalitativt intervju .....</i>	23
<i>Transkribering .....</i>	24



<i>Etiske betraktninger</i> .....	25
Refleksiv tematisk analyse .....	26
<i>Fase 1: Familiarisering av data</i> .....	27
<i>Fase 2: Datakoding</i> .....	27
<i>Fase 3: Generere innledende temaer</i> .....	29
<i>Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer</i> .....	30
<i>Fase 5: Definere og navngi tema</i> .....	31
<i>Fase 6: Skrive ut analysen</i> .....	31
Kvalitet i forskningsprosjektet.....	31
<b>Funn</b> .....	<b>32</b>
Oppbygning og fremstilling av funn .....	33
Endringen som en prosess .....	34
Kommunikasjon for å informere .....	38
<i>Informasjonsgap</i> .....	38
<i>Kommunikasjonsstruktur</i> .....	42
Oppsummering av endringen som en prosess .....	47
<b>Diskusjon</b> .....	<b>48</b>
Hvordan opptrer endringsmotstand? .....	49
<i>Kommunikasjon for å regulere motstand</i> .....	49
<i>Endringens oppbygning og kontekst</i> .....	51
<i>Endringslederens påvirkning på motstand</i> .....	53
Hva kan endringsmotstand tolkes som? .....	55

Endringsmotstand som et labilt fenomen .....	56
Implikasjoner for praksis og videre forskning.....	58
<b>Konklusjon .....</b>	<b>61</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg A .....</b>	<b>77</b>
<b>Vedlegg B .....</b>	<b>82</b>
<b>Vedlegg D .....</b>	<b>90</b>

Virksomheter i dag må forholde seg til et økt endringspress som følge av den globaliserte, moderne konkurranseøkonomien, sammen med hyppige teknologiske nyvinninger, nedbrytning av handelsbarrierer, endring av behovsmønstre og økt søkelys på bærekraft (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som følge av dagens svært konkurransepregede marked må organisasjoner hele tiden gjenkjenne og agere på trusler og muligheter for å overleve. Endring kan være utløst av både interne og/eller eksterne faktorer, og kommer dermed i alle former og størrelser (Balogun & Hailey, 2008; Burnes, 2004). Dette gjør at alle organisasjoner i alle bransjer står i et betydelig endringspress.

Som følge av dette endringspresset, velger flere bransjer å integrere informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samt digitaliserer og automatiserer sin drift (Oesterreich & Teuteberg, 2016). Denne utviklingen i dagens marked har blitt betegnet som den fjerde industrielle revolusjonen, kalt *Industri 4.0*. Studier viser at digitaliseringen gjør at arbeidspraksisen beveger seg fra utførelsen av et arbeid, til forbedringer av en arbeidsprosess (Ivaldi et al., 2021). Teknologisk utvikling åpner opp for å endre arbeidsinnhold og samhandling, gir muligheter for å erstatte, utfylle og forenkle arbeidskraft og åpner for nye forretningsmodeller (NOU 2021: 9, 2021). Videre kan teknologisk utvikling kategoriseres inn i to former; teknologi som bidrar til at mennesker kan arbeide raskere eller bedre (eng. *enabling technology*) og teknologi som erstatter mennesker i utførelsen av oppgaver (eng. *replacing technology*) (Acemoglu & Restrepo, 2018). Selv med økende digitalisering viser organisasjoner seg stort sett å ikke være klar for å implementere Industri 4.0, da kun 20% av ansatte ser seg mottakelige for slike endringer (Polak-Sopinska et al., 2020). I møte med Industri 4.0 trekker forskningen frem at arbeidstakere bør besitte kompetanser som blant annet informasjonsdeling (Saniuk et al., 2021; Sony & Mekoth, 2022).

Imidlertid har ikke organisasjoner kun vært påvirket av endringer fra et teknologisk perspektiv de siste årene. COVID-19 pandemien har hatt spesielt stor innvirkning på

arbeidsplasser og arbeidslivet både i Norge og internasjonalt. I mange land har den medført økonomisk tilbakegang og økt arbeidsledighet (NOU 2021: 9, 2021). Pandemien har resultert i arbeidssituasjoner med større belastninger for mange arbeidsgrupper, der det har vært behov for ulike former for ekstra innsats. Spesielt har helsesektoren hatt operative utfordringer da den medisinske forsyningskjeden har vært påvirket av pandemien i stor grad (Khan et al., 2021). Til tross for COVID-19 pandemiens forstyrrelser har forsyningsflyten likevel vært nødvendig for å opprettholde forsyninger der det er behov (Shrivastav, 2022).

Sammenfallende med organisasjoners utfordringer i møte med pandemien har forskning vist at avanserte teknologier som følge av Industri 4.0 kan redusere forstyrrelser i forsyningskjeder betydelig (Ivanov et al., 2019).

Med bakgrunn i dagens voksende behov for organisatoriske endringer er det oppsiktsvekkende at opptil 70% av endringsinitiativene ikke lykkes (e.g. Balogun & Hailey, 2008; Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1990). Dette illustrerer et tydelig problem for organisasjoner som etterstreber overlevelse i et utfordrende og skiftende marked. Utdypende er det verd å trekke frem at gjennomføringen av organisatoriske endringer byr på store utfordringer (Karp & Helgø, 2008), da spesielt implementering av vellykkede endringer viser seg å være krevende (Karanika-Murray & Biron, 2015; Saksvik et al., 2007). Forskningen trekker ofte frem motstand mot endring som den vanligste grunnen for at endringsforsøk feiler (Barrett, 2002; Elving, 2005; Ford & Ford, 2010; Simoes & Esposito, 2014).

Endringsmotstand kan komme av en opplevelse om at endringsprosessen ikke er i tråd med ansattes verdier, kultur eller identitet, eller at de ansatte opplever et tap av eksisterende arbeidssituasjon (Karp & Helgø, 2008; Latta, 2009). Samtidig kan manglende tro på endringen være en betydelig faktor for etableringen av endringsmotstand (Brown & Cregan, 2008). Dette kan til og med fungere som en selvoppfyllende profeti ved at ansatte ikke tror på

eller støtter endringen, noe som minker sjansen for at endringen lykkes, og skaper en negativ syklus med at dette forsterker de ansattes motstand.

Akkumulert sett legger litteraturen frem en omfattende mengde forskning på organisasjonsendringer, og hvordan ansattes endringsmotstand påvirker implementeringen. Forskningsfeltet viser til en stor overvekt av kvantitative studier på denne tematikken. En slik tilnærming trekker frem flere viktige poeng knyttet til organisasjonsendringer og kan belyse fenomenet gjennom store mengder data. Likevel anser enkelte akademikere tilnærmingen som utilstrekkelig, da den ikke fanger opp nyansene eller kompleksiteten til endringer i betydelig grad (By, 2005; Ford et al., 2021). Simultant er kvantitativ forskning avhengig av statistisk analyse, noe som kritiseres for å undergrave den flerdimensjonale naturen til motstand mot endring (Piderit, 2000), forståelse av dens underliggende faktorer (Ford et al., 2008) og endringens kontekst (Oreg et al., 2011). Det vil derfor være fordelaktig å kunne utdype forskningsfeltet med kvalitativ forskning i forsøk på å undersøke tematikken nærmere.

Med følgelig utvikling og tendenser i arbeidslivet søker dette forskningsprosjektet å utforske organisatoriske endringer nærmere, med spesiell interesse for motstand mot endring som fenomen. Dette grunnet litteraturens henvisning til fenomenet som en betydelig utfordring i endringsimplementering, samtidig som det viser seg som høyst eksisterende i mange endringssettinger. Denne studien har dermed som hensikt å kunne dykke ned i kjernen av motstandsbegrepet og muligens utfordre dagens forståelse av fenomenet. Studiens problemstilling er dermed som følger; «*Hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*».

Som følge av litteraturens etterspørsel etter kvalitativ forskning på temaet ble kvalitative intervju benyttet som datainnsamlingsmetode i denne studien. Hvorav både ledere og ansatte i en avdeling i et helseforetak ble intervjuet for å kartlegge informantenes opplevelser knyttet til en pågående endringsprosess. Neste kapittel legger frem et utdypende

teoretisk og empirisk rammeverk for oppgavens tematikk, før studiens metodiske rammeverk og valg legges frem. Deretter blir studiens funn presentert, før disse funnene diskuteres i lys av presentert litteratur. Her vil også praktiske implikasjoner av studiens bidrag og videre forskning av endringsmotstand diskuteres. Avslutningsvis vil denne studien oppsummeres i en konklusjon.

### **Teoretisk og empirisk rammeverk**

I dette kapittelet vil det først gjøres rede for organisasjonsendringer generelt med et empirisk og teoretisk ståsted, før endringsledelse og kommunikasjon under endring legges frem. Dette danner bakgrunnskunnskap for oppgavens hovedtematikk, der empirisk og teoretisk litteratur knyttet til motstand mot endring blir utdypet avslutningsvis i kapittelet. Kapittelet bærer preg av et mangfoldig forskningsfelt der begreper som endring, omstilling og intervensjoner ofte blir brukt om en annen. Denne oppgaven kommer til å bruke de begrepene som er brukt i de respektive forskningsartiklene, grunnet et ønske om en mer presis tilnærming til litteraturen. Det kan også argumenteres for at begrepene er tilnærmet like i sammenhengen om å undersøke motstand.

### **Organisatoriske endringer**

Organisatoriske endringer kan anses å innebære en eller annen form for endring i et sett av allerede eksisterende ordninger og/eller prosesser i organisasjonen (Grant & Marshak, 2011). Det kan være justeringer og forbedringer, eller det kan være implementering av noe nytt med utgangspunkt fra det eksisterende for å oppnå bedre resultat. Knyttet til allerede skissert utvikling av dagens marked forekommer det både store og små endringer hyppig for de fleste organisasjoner.

Gitt et betydelig endringspress i dagens arbeidsliv strides forskningen likevel om endring er en konstant faktor organisasjoner står i eller ikke. Ifølge Burns (2004) er endringer alltid et tilstedeværende trekk i organisasjoner, både på operasjonelt og strategisk nivå.

Stabilitet kan derimot være dominerende i flere jobber, der større deler av arbeidet er rutinepreget og til og med monotone og dagligdagse oppgaver (Oreg, 2018). Oreg (2018) argumenterer dermed for at endringer i organisasjoner ikke er konstante, da de fleste ansatte tidvis opplever en viss grad av stabilitet og rutine i arbeidet sitt. Likevel antyder videre forskning at endringspresset i organisasjoner er såpass høyt at mulighetene for å stabilisere og ivareta operasjonell drift ofte viker for hyppige endringsprosesser (Worley & Mohrman, 2014). De fleste endringsinitiativene pågår også simultant (Heckmann et al., 2016), noe som gjør at organisasjoner må tilpasse seg et skiftende miljø raskt (Rosenbaum et al., 2018).

Selv om endringsinitiativer er svært fremtredende i organisasjoners hverdagsliv kan de skapes på ulike måter. De kan både være planlagte eller de kan være spontane der de vokser frem fra dagens praksis uten forutbestemte intensjoner om å endre (Bernstrøm, 2014).

Planlagte endringer vil ofte ha et teleologisk perspektiv, som indikerer endringen som en repeterende sekvens av behov- og målformulering, implementering og modifisering, ofte presentert i en trinn-for-trinnmodell (Van De Ven & Poole, 1995). En slik endring anses ofte som en top-down-prosess, der leder kan være endringsaktøren som forsøker å iverksette endringen nedover i organisasjonen. Likevel kan f.eks. implementering av ny teknologi både være planlagt og igangsatt av ledelsen, samtidig som det kan skape fremvoksende endringer når ansatte samhandler med den nye teknologien (Orlikowski, 1996), i en mer spontan og bottom-up tilnærming.

Med bakgrunn i endringers mangfoldige opphav og årsaksforklaringer, er det dermed et stort spekter av modeller, tilnærminger og perspektiver på endring i litteraturen (Errida & Lotfi, 2021). Ofte viser litteraturen til universelle anbefalinger for vellykkede endringsprosesser, som tar for seg preskriptive modeller med beskrivelser om hvordan organisasjoner og ledere best kan gjennomføre endringsprosesser (Stouten et al., 2018). Et sentralt eksempel på en slik modell i litteraturen er Kotters fasemodell (1995). Modellen

består av åtte steg som danner grunnlaget for vellykkede endringsprosesser i organisasjoner, og legges frem som et overordnet rammeverk med utgangspunkt i de menneskelige faktorene (Kotter, 1995). For å skape vellykkede endringer legger modellens steg frem at hinder som motstand mot endring, interne og ytre sperrer må fjernes. Senere har modellen blitt oppdatert og henviser til at stegene bør utføres synkront (Kotter, 2012). Imidlertid forutsetter modellen at endringer betraktes som enkeltstående og isolerte hendelser, med spesifiserte begynnelse og avslutninger. Senere forskning har dermed kritisert Kotters endringsmodell i å forenkle og innskrenke forståelsen av organisasjoners dynamiske kompleksitet (Stensaker & Meyer, 2012), og betydningen av organisasjoners unike kontekster (By et al., 2016). Motstridende til Kotters fasemodell legger femfasemodellen til grunn tilpasning av intervensjonen i den organisatoriske konteksten som et nøkkelprinsipp i alle ledd av prosessen (Nielsen & Noblet, 2018). Femfasemodellen har dermed en syklisk og prosessorientert tilnærming til endring, og møter organisatoriske intervensjoner gjennom planlagte, atferdsmessige og teoribaserte handlinger (Nielsen et al., 2010). Som grunnlag tar modellen bakgrunn i ulike fremtredende intervensjonsmetoder for å skape helsefremmende arbeidsprosesser.

Selv om den etablerte teoretiske litteraturen strides om den kontekstuelle betydningen i organisasjonsendringer finnes det empirisk forskning som trekker frem konteksten som betydningsfull. Særlig er det hensiktsmessig at konteksten i/rundt endringsprosessen ikke forstyrrer intervensjonen (Nielsen & Randall, 2015). Litteraturen henviser til to kontekstuelle faktorer; omnibus og diskre kontekst (Nielsen & Abildgaard, 2013; Nielsen & Randall, 2013). Omnibuskontekst refererer til intervensjonens overordnede kontekst. Eksempler på dette kan være tilstedeværelse av personalledelsesprosesser. Diskre faktorer blir derimot sett på mer som forbigående støy og kan eksempelvis være tilstedeværelsen av konkurrerende initiativ eller akutte menneskelige ressursvansker (Nielsen et al., 2006). Ved implementeringen av en



endring er det derfor gunstig at ledere anerkjenner endringens kontekst og tilpasser endringen deretter.

Særskilte faktorer som trekkes frem som viktige for å lykkes med implementeringen av endring er ledelsesengasjement, medvirkning og støtte fra ansatte, skreddersydd og tidsriktig kommunikasjon og/eller mentale modeller hos de ansatte (Nielsen et al., 2010). Identifisering og vurdering av disse faktorene underveis i implementeringen kan skape handlingsgrunnlag for de som implementerer endringen i det øyeblikket hindringene blir identifisert. Dette har vist seg å redusere risikoen for implementeringsfeil (Lien & Saksvik, 2016). Videre forskning hentyder en plausibel forklaring til at suksessraten på organisasjonsendringer er betydelig lav da de strukturelle aspektene går på bekostning av de menneskelige faktorene i endringsprosessen (Karp, 2005; Saksvik et al., 2007). Mer utdypende trekkes det frem hvor klar ansatte er for endringen som den vanligste årsaken til svikt i endringsimplementeringen (Engida et al., 2022). Forskning viser til at endring gir usikkerhet, der folk ser ut til å være forskjellige i hvor komfortable og mottakelige de er ovenfor usikre og nye situasjoner, noe som viser til individuelle forskjeller i motstand mot endring (McClosky, 1958; Oreg, 2003).

Videre antyder litteraturen at den dårlige suksessraten til endringsinitiativene indikerer en grunnleggende mangel på et gyldig rammeverk for hvordan implementeringen og håndteringen av organisatoriske endringer er, ettersom det som er tilgjengelig for akademikere og praktikere er et bredt spekter av motstridende og forvirrende teorier og tilnærminger (Burnes, 2004). Nærmere beskrevet legger ikke forskningen frem teorier og tilnærminger til endringsledelse som gir noen klare rammer om hvordan man kan håndtere endringer på en vellykket måte (Engida et al., 2022). Med bakgrunn i studiens problemstilling vil derfor videre del spisse seg inn på to kritiske faktorer som litteraturen har trukket frem i forbindelse med organisasjonsendringer; endringsledelse og kommunikasjon.

## *Endringsledelse*

Organisatoriske endringer og ledelse anses å gå hånd i hånd, da det ene ikke er noe uten det andre (Burnes et al., 2018). Videre viser vellykket endringsledelse seg å være nødvendig for at organisasjoner skal overleve og lykkes i et svært konkurransedyktig og kontinuerlig utviklende miljø (Okumus & Hemmington, 1998). Mer spesifikt viser ledelsesatferd i omstillingsprosesser seg å ha en signifikant effekt på hvor vellykket endringen kan bli (Colville & Murphy, 2006; Higgs & Rowland, 2011). Innenfor endringslitteraturen har dermed forskning på ledelse av endringsprosesser fått stor oppmerksomhet. Til tross for at ledelse anses som essensielt for vellykkede organisasjonsendringer, viser empirisk forskning til inkonsistente tilnærminger (Ford et al., 2021).

I lys av ulike tolkninger kan allikevel ledelse anses som evnen til å påvirke en gruppe til å arbeide mot en visjon eller flere mål (Vos & Rupert, 2018). Mer spesifikt kan endringsledelse anses som en kontinuerlig prosess om å fornye en organisasjons retning, struktur og evner for å imøtekomme de stadig skiftende behovene til eksterne og interne kunder (Moran & Brightman, 2000). I endringsprosesser utvikler ledere en endret visjon som de kommuniserer til de ansatte for å inspirere dem til å overvinne hindringer og etablere en ny positiv retning (Kanter et al., 1992). Ved implementering av endring, som ofte gjøres av mellomledere, er det derfor viktig at de forstår endringen og dens prosess da de i større grad vil være i stand til å fremme endringen positivt ut i organisasjonen (Washington & Hacker, 2005). Overordnet ser endringskompetanse hos ledere ut til å være negativ assosiert med endringsmottakernes skepsis og kynisme til endringen (Stanley et al., 2005). Med andre ord kan ledere som fremstår kompetente til å lede en endringsprosess legge til rette for mindre negative mentale forestillinger knyttet til endringen blant de ansatte. Mer utdypende kan dette beskrives gjennom at endringsmottakere som opplever at endringen er godt planlagt og gjennomtenkt skaper en større psykologisk trygghet og gunstige reaksjoner ovenfor

organisasjonen (Rafferty & Griffin, 2006). En sunn endring kan legges til rette for gjennom at ledere forstår organisasjonen som en sosial konstruksjon, med variasjoner i kultur, normer og verdier (Lien & Saksvik, 2016). Sett under ett viser flere studier at en deltagende og støttende prosess, med åpne kommunikasjonslinjer, og en ledelse som oppfattes som kompetent og rettferdig i sin implemeteringsstrategi, i større grad skaper positive reaksjoner knyttet til endringen (Oreg et al., 2011).

Synlig og aktiv støtte fra ledelsen i endringsprosesser har vist seg å være en kritisk suksessfaktor for om endringen lykkes (Fryer et al., 2007). Ansatte som opplever ledelsen som støttende og føler seg respektert, og dermed har høy tillitt til ledelsen er mer mottakelig for foreslåtte endringer og har mer samarbeidsvilje knyttet til endringsprosessen (Wanberg & Banas, 2000). Mangel på et støttende arbeidsmiljø kan føre til mer kyniske reaksjoner på endringen, der negative følelser til slutt resulterer i avvisning av endringen (Stanley et al., 2005). Det viser seg at mange endringsledere, og da spesielt mellomledere, trekker seg unna for å få kontroll på endringssituasjonen, og dermed fremstår usynlige for de ansatte under endringer (Clair & Dufresne, 2004; Saksvik, 2011). Dette kan ofte føre til stress og ubehag for de ansatte da de mister muligheten for dialog i større grad. Kommunikasjon under endringsprosesser vil utdypes nærmere i påfølgende del.

### ***Kommunikasjon i organisasjonsendringer***

Selv om begrepet «kommunikasjon» er hyppig fremtredende i endringslitteraturen, fremstår det som mer uhandgripelig som sådan (Endrejat et al., 2021). Eksempelvis trekkes ofte «god kommunikasjon» frem som svært sentralt for å fremme implementeringen av organisasjonsendringer (Allen et al., 2007; Armenakis & Harris, 2002; Fryer et al., 2007; Gilley et al., 2008), selv om betegnelsen ikke nødvendigvis indikerer et tydelig spesifisert budskap. Følgende avsnitt vil forsøke å gre ut om eksisterende forskning knyttet til kommunikasjon i organisasjonsendringer.

Studier har vist at oppfølgingen av kommunikasjon under implementering av omstillingsprosesser kan gi lavere risiko for at endringen feiler (Lien & Saksvik, 2016). Spesielt har skreddersydd og tidsriktig kommunikasjon vist seg å være en betydelig faktor for intervensjoners suksess (Nielsen et al., 2010). Samtidig viser det seg at mengden og kvaliteten på informasjonen som blir gitt til endringsmottakere viser seg å påvirke deres reaksjoner på endringen (Kotter & Schlesinger, 2008). Videre har også transparent kommunikasjon blitt lagt frem som betydningsfullt, der det er bestående av tre dimensjoner; deltagende, ansvarlig og informativ åpenhet (Men & Stacks, 2014; Rawlins, 2008). Med dette menes det at organisasjoner bør gi omfattende og fullstendig informasjon som da inkluderer både negative og positive nyheter til sine ansatte på en utvetydelig måte (Men & Stacks, 2014). I stedet for enveis top-down-spredning av informasjon, bør organisasjoner ta i bruk deltagende praksis og gjøre det mulig for ansatte å si sine meninger under endringsrelaterte beslutningsprosesser (Lewis & Russ, 2012). Slik praksis letter ansattes aksept for endringen, reduserer usikkerhet og øker deres jobbtilfredshet (Lewis, 2006). Simultant kan åpen dialog også redusere ansattes usikkerhet, noe som videre igjen kan redusere endringsmotstand (Lien & Saksvik, 2016; Men & Yue, 2019), samt begrense rykter og feiltolkninger (Men & Yue, 2019). Det viser seg at uformell informasjonsutveksling mellom ledere og ansatte er med på å fange opp tendenser til ryktespredning av feilaktig informasjon, samt dannelse av misnøye og falske rykter under omstillingsprosesser (Saksvik, 2011). Falske rykter kan anses å bidra til en sosial påvirkning, som videre ser ut til å ha en sammenheng med både atferdsmessig og affektiv endringsmotstand (Oreg, 2006).

Til tross for dette er helhetsbildet av kommunikasjon i organisasjonsendringer derimot mer komplekst enn som sådan (Oreg et al., 2011). Å praktisere informasjonstransparens skiller seg fra å avsløre all informasjon til ansatte (Yue et al., 2019), da ren informasjonsavsløring kan bombardere ansatte med overdreven, irrelevant eller overflødig

informasjon som kan skape ytterligere usikkerhet og forvirring (Rawlins, 2008). Dette kan ses i lys av en studie gjort av Oreg (2006) der funnene viste at jo mer informasjon respondentene fikk, desto mer motstand mot endringen kan oppstå. Studien argumenterer videre for at både for mye og for lite informasjon om endringen kan skape motstand. Begrunnelsen for dette funnet var at det ikke bare er mengden informasjon som bestemmer graden av endringsmotstand, men også innholdet. Fremtidig forskning bør forsøke å identifisere de spesifikke forholdene til endringsprosessen og dens kontekst for å avdekke hvordan informasjon kan lindre motstand i stedet for å forverre den (Oreg, 2006).

Endrejat med kollegaer (2021) trekker dermed frem et skille mellom den informative funksjonen kommunikasjon har og bruk av kommunikasjon som et middel til å skape et fellesskap under organisasjonsendringer. Bernstrøm (2014) utdyper videre kommunikasjonenes funksjon med at ledere ikke bare skal informere om endringen, men også overtale de ansatte. Kommunikasjon anses å være en elementær faktor for å kunne involvere ansatte under en endringsprosess (Oreg et al., 2011). Kommunikasjonen bør derfor være hyppig, autentisk og entusiastisk, der den skal levere hensiktsmessig informasjon og søke gjensidig tilbakemelding, samtidig som den understreker behovet for endring (Lewis & Sahay, 2018).

### **Motstand mot endring**

I følge Oreg og kollegaer (2011) er forskningsbildet på reaksjoner som følge av organisasjonsendringer mindre presist, da det ser ut til at forskere har inntatt ulike perspektiver. Mer utdypende kan dette skyldes «jingle-jangle» feilen, der enten ulike termer brukes for å forklare samme fenomen – jingle feil, eller samme termer brukes for å forklare konsepter av ulik art – jangle feil (Block, 1995). Uansett, ansattes reaksjoner til endring anses å være av vesentlig betydning for å forstå hvordan endringsimplementeringer lykkes (Oreg et al., 2011). Samtidig som det kan påvirke ansattes jobbytelse, organisasjonsatferd (Carter et

al., 2013) og tunoverintervensjoner (Wanberg & Banas, 2000). For de ansatte kan organisasjonsendringer gi betydelig grad av psykisk belastning og stress (Bordia et al., 2004; Wisse & Sleebos, 2016). Det er derfor nærliggende å trekke frem at store deler av forskningsfeltet anser organisatoriske endringer til å skape skepsis og motstand blant ansatte, noe som kan gi ringvirkninger i form av at det er vanskelig eller tilnærmet umulig å implementere organisatoriske forbedringer (Folger & Skarlicki, 1999). I følge Kotter og Schlesinger (2008) møter alle organisatoriske endringer noe form for menneskelig motstand. Likevel påstår de at det er overraskende få ledere som tar seg tid til å systematisk vurdere hvem som kan motsette seg endringen og av hvilke grunner, noe som anses å være svært problematisk.

Motstand mot endring (eng. *resistance to change*) blir mer spesifikt definert av Oreg (2006, s. 76) som «en flerdimensjonal (negativ) holdning ovenfor endring som inkluderer både et kognitivt, atferdsmessig og affektivt nivå». Motstand mot endring kan dermed bli sett på som en treparts konseptualisering (Oreg, 2003; Piderit, 2000). Den affektive komponenten legger frem hva en føler ovenfor endringen, som kan være stress og angst som et resultat av endringen (Oreg, 2006). Eksempelvis er negative utfall ved en endring slik som f.eks. jobbusikkerhet assosiert med større affektiv motstand mot endring (Oreg, 2006). Mens det kognitive nivået innebærer hva en tenker om endringen, f.eks. hva den betyr og dens konsekvenser. I den generelle litteraturen blir motstand mot endring derimot ofte sett på som et atferdsfenomen (Mumby, 2005), noe som omfatter handlinger, oppførsel og intensjoner om å tilpasse seg eller jobbe mot endringen. Dette kan uttrykkes gjennom negativ snakk rundt endringen eller aktivt å jobbe mot endringen. Et slikt syn på endringsmotstand som inkluderer atferdsmessig, affektivt og kognitivt nivå, er mer sannsynlig å fange opp kompleksiteten til fenomenet (Oreg, 2006). Videre kan det gi en bedre forståelse av sammenhengen mellom motstand og dens forutsetninger og konsekvenser. Nivåene er nødvendigvis ikke uavhengige,

da de i de fleste tilfeller er følgelig av hverandre (Oreg, 2006). Likevel indikerer forskeren at komponentene er forskjellige, som dermed legger frem ulike aspekter ved fenomenet.

Endringsmottakere kan ha ulike årsaker til å motstå endringen, f.eks. motvilje, ubehag og usikkerhet, eller mangel på overbevisning om at endringen er nødvendig (Palmer et al., 2016). For individene selv kan motstand føre til frustrasjon, motivasjonsproblemer og frykt (Blomme & Bornebroek-Te Lintelo, 2012). Motstanden kan vises som passiv motstand gjennom manglende støtte, eller utsettelse av kommunikasjon og valg som må tas knyttet til endringen (Nielsen & Randall, 2009). Motstanden kan også være aktiv, gjennom ansatte som aktivt saboterer eller går imot beslutninger som er tatt. Tradisjonelt sett foretrekker organisasjoner individer som evner å ta initiativ og responderer positivt på endring. Egenskaper som fleksibilitet og åpenhet for endringer og innovasjon blir ofte ansett som positivt (Oreg & Goldenberg, 2015), mens tendensen til å motstå endringer vanligvis blir tolket negativt (e.g. Battilana & Casciaro, 2013; Hon et al., 2014; Oreg, 2018). En slik bipolar konseptualisering kan danne et enkelt kontinuum av endringsreaksjoner, der polene endringsmotstand indikerer negative reaksjoner (Oreg, 2018), og motparten åpenhet til endring (eng. *readiness to change*) indikerer positive reaksjoner (Bouckennooghe, 2010; Choi & Ruona, 2011; Endrejat et al., 2021).

Det er flere potensielle variabler som har vært foreslått å være relatert til ansattes endringsmotstand (Armenakis & Harris, 2002; Wanberg & Banas, 2000). Noen forutsetninger har å gjøre med utfallet av endringen (f.eks. miste eller få makt), mens andre forutsetninger fokuserer på hvordan endringen er implementert (f.eks. mengden informasjon om endringen de ansatte får). Ifølge Dent og Goldberg (1999) motsetter ansatte seg endringens negative konsekvenser, og ikke endringen i seg selv. Kotter (1990) antyder at ansatte ofte forstår den nye visjonen som endringen legger frem og ønsker å få det til, men at det er andre hinder som problematiserer gjennomføringen. Det er derfor ikke mulig for de ansatte å omfavne

endringen som ledelsen ønsker å iverksette helhjertet. Videre presiserer Dent og Goldberg (1999) at endringsmotstand ikke er noe kryptisk og vanskelig, heller bare et resultat av mangel på god ledelse under implementeringen, samt at det avhenger i større grad av kontekst.

I litteraturen ser det ut til at forskere har dannet to sider av forståelsen av endringsmotstand (Burnes, 2015). Den ene siden indikerer at motstand ikke oppstår fra individet, men fra konteksten endringen skjer i (Coch & French, 1948). Selv om Coch og French anses som pionérer innenfor forskning på endringsmotstand, ser deres argumentasjon ut til å ha mistet sin kraft (Dent & Goldberg, 1999). I stedet har den generelle litteraturen dannet et bilde av motstanden, der det er den enkelte medarbeider som motsetter seg endring (Erwin & Garman, 2010). En gjennomgående tendens i dette perspektivet er fremstillingen av motstand mot endring som en spontan reaksjon, uavhengig av forholdet og interaksjonene mellom de som igangsetter endringen og endringsmottakeren (Dent & Goldberg, 1999; Ford et al., 2002). Motstandsbegrepet har derfor beveget seg fra å ha blitt sett på som en organisatorisk mangel som krever systemendringer for å overvinnes, til noe som oppstår fra individuelle og gruppers egeninteresser og/eller deres psykologiske sammensetning (Dent & Goldberg, 1999).

Som følge av den kontekstuelle vinklingen danner deler av litteraturen en grunnleggende forståelse av motstand mot endring som et hinder heller enn en ressurs (Ford & Ford, 2010). Ofte er fenomenet fremstilt som noe negativt (Piderit, 2000), uten at det ses på som forbedringsmuligheter for endringsutfall (Rosenbaum et al., 2018). Mer utdypende trekkes det frem at ledere anser at motstand mot endring gir merarbeid, og dermed noe som hindrer fremgang (Ford & Ford, 2010). Simultant kan det også ses på som et ensidig fenomen, der ledernes egen atferd ekskluderes. Dette kan resultere i at motstanden fremstår som truende og ledere forholder seg til de ansatte som hinder fremfor ressurser. Ifølge Ford og Ford (2010)



vil dette være et unøyaktig og forenklet syn, da det er en tosidig historie og ikke bare irrasjonelle og egosentriske handlinger fra endringsmottakere. Dette trekker frem hvordan også lederes atferd og hva de ansatte må forholde seg til, som en kilde til endringsmotstand. Likevel viser studier at ledere ser ut til å undervurdere egen evne til å redusere motstanden hos de ansatte (Kotter & Schlesinger, 2008; Vos & Rupert, 2018).

I kontrast til den generelle litteraturen legger Ford og Ford (2010) frem et mer balansert syn på endringsmotstand. De anser motstanden i seg selv som en form for tilbakemelding som kan bistå i utformingen av endringsprosessen og gi mer fleksibilitet når det gjelder håndteringen av endringer. Ved å anse motstand mot endring som en viktig form for tilbakemelding er det flere aspekter ledere må ta hensyn til (Ford & Ford, 2009). Først og fremst har ledere sannsynligvis ikke innsikt i ansattes konkrete arbeidsoppgaver. Er det elementer i endringen som ikke er i tråd med hvordan det er mulig å gjennomføre arbeidet, vil det være avgjørende å utøve en dialog med de ansatte. Dette kan svekke endringsmotstanden som kan komme av at de ansatte opplever at endringen vanskeliggjør deres arbeid.

Presentert forskning viser et mangfoldig bilde av organisasjonsendringer og endringsmotstand. Gitt en utvikling som skissert over, der endringer er en betydelig del av organisasjonenes utvikling er det relevant å undersøke nærmere hvordan endringsmotstand kan forstås. Ansattes motstand trenger ikke kun å ses på som en frykt for noe nytt, men heller tas på alvor og utforskes da det kan ha flere årsaker (Callaly & Arya, 2005). Funnene for denne studien er generert av fem ansatte og tre lederes opplevelser og erfaringer av å stå i en endringsprosess. Hensikten med studien er å utforske motstandsbegrepet gjennom problemstillingen; «*Hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*». Funnene diskuteres i lys av presentert litteratur og empiri, og søker å styrke og utfordre dagens forståelse av motstandsfenomenet.

## Metode

Følgende kapittel søker å belyse de metodiske valgene som er tatt underveis i studien. Dette inkluderer teoretisk forankring, praktisk gjennomføring og studiens begrensninger. Valgene som er tatt i den metodiske tilnærmingen har vært styrt av studiens hensikt, mer spesifikt gjennom problemstillingen; «*Hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*». Datamaterialet er hentet inn ved kvalitative intervju, der refleksiv tematisk analyse har blitt brukt for å legge frem datamaterialets tendenser.

### Bakgrunn for studien

Grunnlaget for denne studien startet våren 2022 da Psykologisk institutt ved NTNU ble kontaktet av avdelingssjefen for et helseforetak som ønsket å rekruttere masterstudenter til å skrive sin masteroppgave med utgangspunkt i deres endringsprosess. Organisasjonen foreslo forskning på blant annet tema som «motstand mot endring», «innføring av ny teknologi» og «hvordan optimalisere mennesket – teknologi – organisasjon». Av egen nysgjerrighet tok jeg opp henvendelsen og startet en dialog rundt prosessen. Med bakgrunn i min egen interesse for hvordan endringsmotstand oppleves og arter seg i organisasjoner utarbeidet jeg problemstillingen; «*Hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*». Studiens utvalg består av ansatte og ledere på en avdeling i helseforetaket, der de i hovedsak har operativ drift. Prosjektet har rettet seg inn mot den pågående endringsprosessen som avdelingen gjennomgår.

### Kvalitativ metode gjennom refleksiv tematisk analyse

For å kunne besvare et forskningsspørsmål er det avgjørende å velge et definert metodisk rammeverk (Tjora, 2021). I denne studien er kvalitativ metode valgt. Dette legger til rette for en eksplorerende tilnærming og en dypere innsikt i fenomenet, gjennom å tilgjengeliggjøre informantenes subjektive opplevelser (Tjora, 2021). Disse subjektive opplevelsene innebærer deres erfaringer, tanker, følelser og perspektiver. Videre legger

kvalitativ metode til rette for en fleksibilitet i forskningsprosessen. Dette indikerer muligheter for å forstå fenomener i sin kontekst, noe som gir et mer helhetlig bilde av fenomenet (Silverman, 2017). Betinget et genuint ønske om å lære og fordype meg i aspekter ved endringsmotstand er det derfor naturlig å skulle velge en kvalitativ forskningsmetode.

Mer spesifikt benyttet studien tematisk reflektiv tematisk analyse. Det vil si at analyseprosessen identifiserer, analyserer og rapporterer temaer og mønstre av temaer i et samlet sett med datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Valget kan forsvares med tilnærmingens teoretiske fleksibilitet og frihet, gjennom å bidra til å begrense forskerens egne antagelser og bias. Samtidig gir tilnærmingen en frihet til å finne mønstre i datamaterialet uten at forskeren trenger å være teoretisk bundet. Refleksiv tematisk analyse vil utdypes nærmere senere i kapitlet.

### ***Vitenskapsteoretisk ståsted***

Transparens er en viktig forutsetning for å oppnå troverdighet og kvalitet i forskningen. Ifølge Tjora (2021) gir man derfor leseren god innsikt i forskningen, ved å legge frem dens funn, samt utdypning av valg som er foretatt underveis. Som følge av kvalitativ metode vil tolkning av datamaterialet være påvirket av forskerens paradigme. Det er derfor viktig å gi et innblikk i hvilke underliggende antagelser forskeren har om virkeligheten. Disse antagelsene er formet av perspektiver som danner en ramme for hva slags fenomener vi betrakter som eksisterende i samfunnet og som man kan vite noe om (ontologi), samt hvordan man kan utvikle kunnskap om dette (epistemologi) (Tjora, 2021). Refleksiv tematisk analyse er ikke nærmere assosiert med et epistemologisk utgangspunkt, men nært knyttet til det kvalitative paradigmet (Braun & Clarke, 2021b, 2022a). Det vil derfor være av betydning å utdype denne studiens ståsted, som er nærmere bestemt det sosialkonstruktivistisk paradigme. Dette paradigmet hentyder at virkeligheten er betraktet som samfunnsskapt, der fenomener skapes og forstås i ulike sosiale sammenhenger (Tjora, 2021). Det vil dermed si at ulike folk

har ulik forståelse av «samme» fenomen. Dog mer spesifisert; enkelte tolkninger av virkeligheten oppnår mer dominans fremfor andre på bakgrunn av sosiale prosesser. I et sosialkonstruktivistisk ståsted kan intervju være fordelaktig (Tjora, 2021). For denne studien vil det være av betydning å kunne tolke hvordan fenomenet endringsmotstand opptrer og oppleves ulikt i forskjellige sosiale settinger. Som en følge av det sosialkonstruktivistiske paradigmet vil studiens resultater legge frem fortolkninger av datamaterialet, grunnet forskerens subjektive bidrag. Dette er i tråd med studiens analysetilnærming.

Studiens analyse er i hovedsak eksplorerende og empiridrevet uten å avvise betydningen av teori, noe som kategoriseres til en induktiv orientering (Tjora, 2021). I kontrast til en slik tilnærming vil forskning med overvekt av deduktiv orientering gå fra teoretiske perspektiver til empiri. Det er dog ikke å anse de to tilnærmingene som dikotome, heller som et kontinuum (Braun & Clarke, 2021b). I praksis vil en blanding av tilnærmingene kreves, der det er en som dominerer og fremstår som overordnet (Byrne, 2021). I kvalitativ forskning er det ofte induktiv analyse som dominerer (Tjora, 2021), noe det også gjør i denne studien. Selve analyseprosessen har en induktiv tilnærming da fokuset har vært rettet mot informantenes erfaringer, opplevelser og mening. Likevel innehar studien et teoretisk aspekt, og dermed også noe grad av deduktiv tilnærming. Dette kommer til uttrykk gjennom forskerens tolkning av fenomenet, noe som indikerer et teoretisk bakteppe. Selv med en induktiv tilnærming kan dette antyde at mine tidligere erfaringer, teoretiske forståelse, opprinnelse og politiske syn kan sette spor på hvordan studien utformes, noe som er i tråd med Tjora (2021). I dette tilfellet påvirker det valg av tema i tråd med forskningsspørsmål, metode, teoretisk utgangspunkt og analyse.

### **Deltakere i studien**

Følgende del vil beskrive forskeren og studiens informanter ytterligere.

### ***Beskrivelse av forskeren***

Denne masteroppgaven skrives som siste vurderingsgrunnlag på masterstudiet i Arbeid- og Organisasjonspsykologi ved NTNU. Studiet har gitt meg teoretisk bakgrunnskunnskaper i teorier og kunnskap om blant annet arbeid, organisasjon, ledelse og endringer. I denne studien er det viktig å erkjenne at min rolle som forsker har vært subjektiv, noe som er en naturlig del av refleksiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2019). Med utgangspunkt i fortolkede tendenser i datamaterialet har analysen dannet grunnlaget for den teoretiske forankringen. En refleksjon rundt en slik tilnærming i denne rollen vil være av nytteverdi for å kunne være klar over egne antagelser. Samtidig har et eksplorerende forskningsdesign begrenset mine muligheter for forutinntatte skjevheter.

### ***Beskrivelse av informantene***

Deltagerne i denne studien deltar med bakgrunn i sin ansettelse i en avdeling i et helseforetak. Denne avdelingen skulle gjennomføre en omfattende endringsprosess, noe som er av studiens interesse å undersøke. Studiens utvalg består av tre ledere og fem ansatte. De tre lederinformanter slått sammen til en felles kategori, ledergruppe, for å sikre intern anonymitet. Underveis i intervjuprosessen kom det frem betydelig variasjon i innsikt og rolle i endringsprosessen for de ansatte. For å sikre en mer homogen gruppe og konsistente data er den ene ansatt informantens gjengivelser derfor kun brukt som bakgrunnsinformasjon for innsikt i endringsprosessens innhold og kontekst, fremfor egne erfaringer og opplevelser. Dette valget er gjort på bakgrunn av et ønske om at alle erfaringene og opplevelsene som trekkes fram i analysen er av de samme forutsetningene. Informantens bidrag kom likevel til nytte ved å gi betydelig innsikt i endringsprosessens innhold og kontekst. Totalt sett består utvalget av tre menn og fem kvinner, med varierende alder. Informantgruppen besto av arbeidstakere med både fast og midlertidig ansettelse. Alle informantene er betydelig berørt av endringsprosessen. Det er dog varierende hvor påvirket arbeidssituasjonen deres er av

endringsprosessen. Informantene har ulik ansenitet, bakgrunn og erfaring, samtidig som de har ulikt ansvar. Videre i studien henvises lederne som ledergruppen, mens de resterende informantene henvises til som «Ansatt 1» osv. Ansatt 5 er ekskludert i henhold til studiens metodiske valg. Med hensyn til den interne anonymiteten til informantene vil ikke utvalget beskrives ytterligere.

### **Utvalgsstrategi og rekrutteringsprosess**

Denne studien anser jeg som en casestudie (Tjora, 2021). Deler av litteraturen henviser til casestudier som studier med betydelig utfyllende datainnsamling (Yin, 2018), noe som ikke er nådd i dette tilfellet grunnet prosjektets omfang. Likevel støtter jeg meg på Tjoras (2021) argumenter om at utvalget av informanter er avgrenset til en naturlig del av en enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen, og at studien derfor er en casestudie. Følgelig snevres utvalget inn til en avdeling som en subgruppe, for å få mer konsistente intervjudata (Tjora, 2021). Slik det forekommer i studiens utvalg er alle informantene betydelig berørt av samme endringsprosess, der de deles inn i en ledergruppe og ansattinformanter. Rekrutteringen av informanter til datainnsamlingen startet tidlig i september 2022 og ble avsluttet i midten av november 2022.

Jeg tok direkte kontakt med ledergruppen for å avklare deres deltagelse i prosjektet. Ledergruppen ble valgt ut på bakgrunn av sin tilknytting til endringsprosessen og de ansatte. De ble i forkant av intervjuene gjort bevisst utfordringer knyttet til intern anonymitet, selv om analysen kun legger frem deres opplevelser og synspunkt som helhetlig gruppe. I rekrutteringen av ansattinformanter hengte jeg opp et informasjonsskriv om prosjektet og kontaktinformasjonen min på avdelingens oppslagstavle. Videre fikk jeg også en av lederne i ledergruppen til å sende ut tilsvarende informasjon på e-post for å tiltrekke ansatte til å delta. Det var da førstemann til mølla prinsippet som gjaldt. De ansattes interne anonymitet ble ivaretatt da de hadde full mulighet til å la all dialog om ønsket deltagelse kun gå via meg.

Å få rekruttert deltagere fra de ansatte viste seg dog å være utfordrende, til tross for gjentatte oppfordringer fra avdelingens ledelse. Grunnet store utfordringer med å få tilstrekkelig antall informanter vil jeg kategorisere utvalget som et tilgjengelighetsutvalg. Etter noe tid ble det til slutt fem informanter fra de ansatte, der det da ble åtte intervjuer totalt, inkludert ledergruppen. I hvor stort omfang det empiriske arbeidet skal være er ofte en utfordring i kvalitativ forskning (Tjora, 2021). Grunnet bruken av refleksiv tematisk analyse er studiens resulterende mening generert gjennom tolkning av data (Braun & Clarke, 2021a). I tråd med Braun og Clarke (2021a) vil det derfor være mindre hensiktsmessig å benytte konseptet «metning» grunnet dens manglende teoretiske sammenheng. Denne studien har derfor tatt utgangspunkt i konseptet «informasjonsstyrke», der empiriske omfanget av få deltagere er tilstrekkelig om utvalget besitter høy grad av relevant informasjon (Malterud et al., 2016). Antall intervjuer for denne studien støttes også av rammer for samfunnsskadelige masteroppgaver (Tjora, 2021).

Som følge av at de ansatte ble rekruttert etter oppfordringer av lederne kan det tenkes at en slik tilnærming har påvirket utvalget. Ledelsen kan da ha hatt noe påvirkning på hvem av de ansatte som meldte seg. Med bakgrunn i problemstillingens tematikk er det også grunnlag for å anta at de som stiller opp til intervju i større grad er i ytterpunktene på om de mestrer sin arbeidssituasjon. Dette kan medføre at de som stiller opp kan være lite kritiske til sin arbeidssituasjon, da de opplever å ha kontroll på arbeidet sitt. Motsatt kan de være svært kritiske til arbeidssituasjonen og dermed ønsker å delta for å uttrykke sin misnøye. Dette belyses i analysen som har fanget opp både positive og negative aspekter med daværende arbeidssituasjon for informantene, noe som kan avkrefte betydelige skjevheter i datamaterialet.

## **Intervju som datainnsamlingsmetode**

Kvalitative forskningsintervju ble betraktet som hensiktsmessig datainnsamlingsmetode for dette forskningsprosjektet. Intervjuer i casestudier antas å kunne fortelle om informantenes egne opplevelser og erfaringer, noe som kan gi et innblikk i organisasjonen som sådan (Tjora, 2021). Utover dette gir kvalitative intervjuer også innsikt i opplevelsen, vurderinger og erfaringer tilknyttet et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). Slike betraktninger anses å være helt avgjørende for å kunne besvare studiens problemstilling. Som Tjora (2021) legger frem vil det være utelukkende informantens subjektive forhold som undersøkes i kvalitative intervju. Det er imidlertid verd å anerkjenne at intervju er en subjektiv og situasjonell metode (Silverman, 2017). Forskeren bør derfor være oppmerksom på hvordan spørsmålene blir stilt og hvordan interaksjonen mellom intervjueren og deltageren påvirker datamaterialet som samles inn.

Intervjuene i denne studien ble gjennomført som semistrukturert intervju. Som Tjora (2021) legger frem er semistrukturerte intervju en av de mest brukte intervjuformene i kvalitativ forskning. Ved en slik intervjuform har forskeren et sett med forarbeidet spørsmål og temaer som avhenger av studiens forskningsspørsmål. Samtidig er ikke denne strukturen rigid, noe som gjør at forskeren kan forfølge andre temaer eller vinklinger. Dette gjør at en kan få en dypere innsikt i det informanten måtte ta opp om det er av relevans (Bryman, 2001). Opplevelsen av intervjuet blir også mer som en samtale, noe som kan anses som hensiktsmessig da informantene har ulik bakgrunn, erfaring og synspunkt. Et semistrukturert intervju der forskeren kan bevege seg frem og tilbake mellom tematikk og spørsmål gir empiridrevet datainnsamling og samsvarer med studiens eksplorerende forskningsdesign.

### ***Intervjuguide***

Studiens intervjuguide (se vedlegg A) er laget for å kunne strukturere intervjuene for å besvare studiens problemstilling (Tjora, 2021). Under utarbeidelsen av intervjuguiden ble en



tidligere intervjuguide i forbindelse med tidligere forskning ved NTNU om endringsledelse brukt som inspirasjon. Guiden ble revidert og tilpasset dette prosjektet i betydelig grad, som blant annet inkluderte å lage to selvstendige guider, en til ledere og en til ansatte.

Hovedfokuset i guiden til lederne, som er å anse som nøkkelinformanter, var å trekke ut hva endringsprosessen består av og hva den innebærer for organisasjonen og de ansatte. I den guiden som ble brukt i intervjuene med de ansatte er det lagt opp til et større søkelys på de ansattes opplevelse av endringen. Til sammen er det ment at de to intervjuguidene skal kunne fange opp hva endringen består av og hvordan det har vært å både jobbe med den for lederne og hvordan det er å bli påvirket av den for de ansatte. For de ansatte spesielt, ble det ikke lagt opp til dirkte spørsmål om endringsmotstand, grunnet ønske om å ikke legge føringer på informantenes svar. Ved å benytte relativt åpne spørsmål ga det muligheter for informantene å gi dybde på sine synspunkter og erfaringer rundt de temaene de ønsket. Siden et semistrukturert intervju skal oppleves mer som en samtale fungerte intervjuguiden mer som en retningslinje. Endringer forekom underveis, både i formuleringer og rekkefølgen på spørsmålene for å få en bedre flyt i samtalen og i mer samsvar med studiens tematikk. Det ble holdt et testintervju i forkant av studiens intervju for å spisse min evne til å holde intervjuet i tråd med å utforske informantenes opplevelser og erfaringer tilknyttet problemstillingen.

### ***Gjennomføring av semistrukturert kvalitativt intervju***

Av praktiske grunner og informantenes tilgjengelighet ble intervjuene avholdt fysisk på informantenes arbeidsplass. Dette gjorde at det kunne være synlig hvem som deltok, noe som utfordrer den interne anonymiteten. Utfordringen ble informert om i forkant, uten at noen av informantene opplevde dette som problematisk. Det ble også opplyst om frivillig deltagelse og at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet. Intervjuene ble holdt fra uke 41 til og med uke 45 høsten 2022. Varigheten på intervjuene varierte fra 67 minutter som lengst til 32 min som det raskeste. Gjennomsnittstiden på alle 8 intervjuene var 48 minutter. I starten av

intervjuet var det viktig for meg å skape en trygg og naturlig atmosfære for informantene. Dette ble gjort ved å presentere meg selv og prosjektets hensikt og formål (Tjora, 2021), samt å vise takknemmelighet for deltagelsen. I intervjuene med ledelsen ble det skissert en tidslinje som et notat underveis i samtalen for at jeg og informanten skulle kunne diskutere hva som hadde skjedd i endringen på en mer sammenhengende måte.

Grunnet fleksibiliteten som følge av semistrukturerte intervju opplevdes intervjuene å ha god flyt. Samtidig kan man opprettholde forventningen om intervjuet som en intervjuerstyrt, asymmetrisk interaksjon, da intervjuer bidrar med sin subjektivitet grunnet en empirisk basert nysgjerrighet (Tjora, 2021). Asymmetrien i intervjusituasjonen muliggjør oppfordring fra intervjuer til informanten om å konkretisere eller eksemplifisere sine synspunkter og erfaringer, utover høflighetsfraser i hverdagslige samtaler.

I tråd med Tjora (2021) ble det tatt opp lydopptak av intervjuene for å fange opp det som blir sagt og frigjøre forskeren til å konsentrere seg om samtalen underveis. Det ble brukt båndopptaker som var lånt av NTNU, psykologisk institutt. Alle informanter ble opplyst om bruken av båndopptaker, oppbevaring av lydfiler og elimineringsdato.

### ***Transkribering***

Etter at intervjuene ble holdt ble det forsøkt å transkribere så snart som mulig. Dette innebærer å gjøre om formatet i intervjuene fra lyd til tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Å objektivt oversette muntlig tale til skriftlig tekst kan være utfordrende, der det kan være fordelaktig å vurdere hva situasjonen krever (Kvale, 1997). Ifølge Braun og Clarke (2006) krever Tematisk Analyse mindre detaljerte transkriberinger, sett i sammenheng med andre analyseformer. Denne studien retter seg derfor inn etter dette, og har hatt som fokus å skrive ned de ordene informantene sier. Hensiktsmessige omformuleringer fra et muntlig til et skriftlig språk ble gjennomført for å skape sammenheng og flyt, uten at mening er endret. Ved uttalelser av navn og titler på andre personer tilknyttet organisasjonen og endringen ble dette

erstattet med anonymiserte versjoner i transkripsjonen. Dette gjorde at anonymiteten ble ivaretatt, samtidig som analysen ikke mistet verdi. Transkripsjonene ble skrevet på bokmål, noe som også ivaretar anonymiteten til informanter som har gjenkjennelig dialekt. Utsagn som er sitert i resultatkapitlet er fri for irrelevante detaljer som gjentakelser og pauseord (eks. *ehm* og *hmm*), da det ikke hadde betydning for meningsinnholdet. I praksis startet transkriberingen i et eget Microsoft Word-dokument for hver informant.

### ***Etiske betraktninger***

Forskningsprosjektet er meldt inn og godkjent av Sikt (tidligere: Norges Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste - NSD) 04.07.2022 (se vedlegg C), med endelig godkjenning etter endring 06.10.2022 (se vedlegg D). Endringen besto av omgjøring av prosjektets sluttdato, da det i første omgang ikke var lagt inn rett. Det ble dog ikke vurdert som noen betydelig endring for prosjektets igangsettelse, og prosjektet ble godkjent. I tråd med Tjora (2021) bør informantenes anonymitet, informert samtykke og opplevelse av frivillig deltagelse være standarden i kvalitativ forskning. I denne studien fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv i tråd med mal fra Sikt (se vedlegg B) før intervjuet fant sted. Dette skrivet informerte om bakgrunn og formål med prosjektet, omfang og presisering av frivillig deltagelse, rettigheter til personvern hensyn og kontaktinformasjon til meg og min veileder. Informasjon om deltagelse ble også gitt i forkant av intervjuene, der det ble åpnet opp for eventuelle spørsmål. For å sikre informantenes anonymitet er kjønn, alder, stillingsbeskrivelser og dialekter ekskludert fra beskrivelser i studien. Videre ble behandlingen, transkriberingen og oppbevaringen av lydfiler holdt på enheter tilknyttet NTNU. Lydopptakene ble slettet etter gjennomført transkribering, og de transkriberte intervjuene slettes etter prosjektslutt 31. august 2023.

## Refleksiv tematisk analyse

Som tidligere skissert er denne studien bygget på et eksplorativt forskningsdesign, som støtter bruk av refleksiv tematisk analyse. Analyseprosessen er basert på å få frem mønstre av temaer som er fremtredende i datamaterialet gjennom Braun og Clarks (2022b) analytiske tilnærming. Samtidig gir analysen en teoretisk frihet, der jeg kan fange opp min egen analytiske oppfatning av datamaterialet i tråd med Braun og Clark (2022b). En slik subjektivitet kan ses på som en ressurs (Gough & Madill, 2012).

Med bakgrunn i min subjektivitet er det verd å presisere at det ble benyttet en «Big Q tilnærming» som anerkjenner og fremhever studiens refleksivitet (Braun & Clarke, 2022b). En slik tilnærming har derimot en utfordring knyttet til det å skape reproducerbar forskning, da andre enn forskeren kan tolke datamaterialet ulikt grunnet forskerens subjektivitet. Reproducerbarheten er derimot ikke målt i seg selv, og det er den aktuelle konteksten som er verd å utforske. Gjennom de åtte intervjuene som ble holdt tilrettelegger refleksiv tematisk analyse for en rik og detaljert forståelse av de erfaringene som fremstilles (Braun & Clark, 2022b).

Med studiens refleksive tematiske analyse som grunnlag vil følgende avsnitt utdype Braun & Clark's (2022b) seks faser. Fasene er; 1) Familiarisering av data, 2) Datakodning, 3) Generere innledende temaer, 4) Utvikle og gjennomgå temaer, 5) Definere og navngi tema, og 6) Skrive ut analysen. Teoretisk så fremstilles en slik analyse seg sekvensielt og som en lineær prosess. For å få en rik og nyansert analyse i praksis søkes det derimot at forskeren har høy grad av rekursivitet ved å bevege seg fram og tilbake mellom fasene og benytte den mer som et fleksibelt rammeverk (Braun & Clarke, 2021b). Kommende avsnitt redegjør for de sekvensielle fasene i tråd med Braun & Clark's (2022b) føringer, med mine egne utdypninger om gjennomføring.

### ***Fase 1: Familiarisering av data***

I den første fasen legges det vekt på at forskeren skal bli kjent med dataen, ved å notere ned analytiske ideer eller tanker som måtte dukke opp relatert til de enkelte delene eller datasettet i sin helhet (Braun & Clarke, 2022b). Da legges det vekt på hva som utpeker seg av interesse, og hvilke muligheter og forbindelser som finnes (Braun et al., 2019). I mitt tilfelle hadde jeg først dannet meg et bilde av datamaterialets innhold under transkriberingen. Videre lyttet jeg på lydopptakene og leste igjennom de transkriberte intervjuene ved flere anledninger og noterte tanker underveis for å komme meg tilstrekkelig inn i datasettet. Selv om dette er i en mer uformell grad, ga dette en dypere innsikt i datasettets nyanser.

### ***Fase 2: Datakoding***

Neste fase krever en mer systematisk gjennomgang av datasettet, ved å identifisere segmenter av data som fremtrer interessant, meningsfullt eller relevant for forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022b). Segmentene beskrives med meningsfulle analytiske beskrivelser, kalt koder. I tråd med induktiv metode var mitt fokus i denne fasen å spesifisere mening og konsepter som lå i datasettet. Kodingen ble rangert på flere nivå, gjennom både en semantisk og en latent tilnærming. Disse tilnærmingene ikke er dikotome, men heller endepunkter på et kontinuum og kan brukes på ulike nivå i kodingen (Braun & Clarke, 2022b).

En latent tilnærming gir muligheter for å åpne opp for forskerens tolkning av underliggende mening og tematikk i datamaterialet, videre utover det semantiske og eksplisitte som blir kommunisert ut av informantene (Braun & Clarke, 2022b). En slik tilnærming kan fange mening i det som blir sagt ved å forklare underliggende holdninger eller ståsted. Dette kan anses å være fordelaktig ved tilfeller der informantene ikke er bevisste sin mening eller studien omhandler fenomener som er mer utilgjengelige og dermed mer utfordrende å snakke om. For denne oppgaven ble det bevisst ikke nevnt noe om motstand

mot endring dirkete av meg som intervjuer til de ansatte som ble intervjuet. Dette for å ikke skulle legge føringer på deres respons, men åpne opp for at informantene kun uttrykte egne synspunkter. Dette fremhever dog den subjektive tilnærmingen til analyseprosessen som denne studien bærer preg av, der analysen avhenger av min subjektive tolkning for å forstå fenomenet. Sammenfallende med den induktive tilnærmingen viser dette det eksplorative designet av oppgaven. I kontrast gir en semantisk tilnærming analysegrunnlag av utelukkende deskriptiv data ved utviklingen av koder. I denne studien ble det vurdert som gunstig å benytte nivåer av både semantisk og latent analyse grunnet mine forkunnskaper om problemstillings tematikk. Som følge av både en semantisk og latent tilnærming til kodingen ble kodene fremtredende gjennom direkte og indirekte tendenser i datamaterialet. Det vil si at noe er direkte fremtredende i semantikken, mens noe også kommer frem gjennom fortolkende bidrag indirekte i datamaterialet. Dette støttes av Braun og Clarke (2022b) som legger frem at kodingen antyder å fange egen analytiske persepsjon av dataen. I praksis foregikk denne fasen i Microsoft Word. Tabell 1 eksemplifiserer hvordan dette ble gjort.

### **Tabell 1**

#### *Demonstrasjon av innledende koding*

Voksende tema	Original transkripsjon	Utforskende kommentarer
	<p>Intervjuer:</p> <p>Har dere fått noen muligheter til å stille spørsmål da?</p> <p>Informant:</p> <p>Det er masse muligheter til spørsmål, men folk er</p>	Kommunikasjonsstruktur

	ganske stille likevel, for det er såpass usikkerhet med hva som blir presentert.	Er egentlig lite initiativ et tegn på motstand? Utydelig informasjon
--	--	---

### *Fase 3: Generere innledende temaer*

Den tredje fasen av refleksiv tematisk analyse innebærer å identifisere mønster på tvers av datasettet. Dette gjøres ved å sammenlikne kluster av koder som anses å dele samme kjerneidé eller konsept og gi et meningsfullt svar til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022b). Ved at jeg fremstilte temaene basert på dataen, forskningsspørsmålet og min egen forståelse og innsikt gjorde genereringen til en aktiv prosess. I praksis utarbeidet jeg først voksende tema ut ifra de allerede eksisterende kodene. Dette er vist i Tabell 2 under.

### **Tabell 2**

#### *Demonstrasjon av voksende tema*

Voksende tema	Original transkripsjon	Utforskende kommentarer
Kommunikasjonsstruktur	Intervjuer: Har dere fått noen muligheter til å stille spørsmål da?	
Informasjonsgap	Informant: Det er masse muligheter til spørsmål, men folk er ganske stille likevel, for det	Kommunikasjonsstruktur Er egentlig lite initiativ et tegn på motstand?

	er såpass usikkerhet med hva som blir presentert.	Utydelig informasjon
--	---	----------------------

For å sikre en mer gjennomiktig prosess opprettet jeg et dokument til hvert enkelt transkriberte intervju som samlet alle kodene i tilhørende tema. Slik fant jeg lettere tilbake til hvert temas respektive koder. Videre opprettet jeg et nytt dokument for å samle de innledende temaene fra alle informantene og dermed generere tentative temaer ut ifra et samlet datasett. Dette gjorde at datasettet fremsto tydeligere og mer nyansert i sin helhet.

#### ***Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer***

Med utgangspunkt i de tentative genererte temaene som overnevnte fase indikerte vil denne fasen legge til rette for å forbedre temaene til å være mer presise både i henhold til å beskrive datasettet, men også å besvare forskningsspørsmålet. Jeg beveget meg her mellom de initiale kodene og vurderte de opp mot datasettet og problemstillingen. I tråd med Braun & Clarke (2022b) vil en slik gjennomgang avdekke om det er andre mer hensiktsmessige mønstre i datamaterialet. Rekursivt arbeid mellom data og utvikling av analysen sikrer forskeren i større grad at temaene reflekterer meningsinnholdet i de innledende kodene (Braun & Clarke, 2022b). Ved å etterstrebe en intern homogenitet (sentring rundt fundamentale organiserende fenomen) og ekstern heterogenitet (tydelig avgrensning utad) ble prosessen i denne fasen dynamisk (Braun & Clarke, 2022b). De tentative temaene ble revidert etter funn av avvik i mønster og ny innsikt i analysen. For å visualisere og identifisere grenser og strukturer ble «thematic mapping» brukt i tråd med Braun & Clarke (2022b). Her ble det tydelig at enkelte tema var noe overlappende, og ble dermed slått sammen da de konturerte samme konsept. Eksempelvis ble temaet «kommunikasjon» og «informasjon» slått sammen og tydeligere presisert i temaet «kommunikasjon for å informere». Videre ble også tema som



ikke konstruerte noe form for dybde eller implikasjoner på studiens problemstilling selektert bort.

### ***Fase 5: Definere og navngi tema***

I den femte fasen legger Braun & Clarke (2022b) frem viktigheten av å forsikre seg om at temaene er klart avgrenset og bygger på et sterkt kjernekonsept eller essens som er relatert til problemstillingen. Videre inkluderes det også å navngi hvert tema. I praksis definerte jeg konsise sammendrag og navn for å gi innsikt og presisere den analytiske retningen til hvert tema. For min del ble navngivingen av temaene en noe tilbakevendende sekvens for å sikre en tydelig fremstilling av temaenes interne konsensus.

### ***Fase 6: Skrive ut analysen***

Ifølge Braun & Clarke (2022b) er skriving en essensiell del av tematisk analyse og vil finne sted allerede fra fase 3. Det er derimot i den siste fasen store deler av skrivearbeidet foregikk, der jeg til slutt ferdigstilte prosessen gjennom en skriftlig rapport. Dette blir presentert i oppgavens resultatdel. Her vil det legges frem hovedtema med tilhørende undertema. Det er også inkludert sitater fra alle informanter for å underbygge analysefunn og utdype temaenes relevans og mening. Parallelt med utarbeidelse av første og andreutkast for analysen utforsket jeg også litteratur knyttet til problemstillingen. Dette ga skriveprosessen en dypere teoretisk innsikt, som jeg deduktivt konsoliderte i analysen. Den endelige analysen er ferdigstilt ved hjelp av tilbakemelding fra veileder, interaksjon med litteratur, revisjon av data og tematisk kartlegging.

### **Kvalitet i forskningsprosjektet**

Indikatorene på kvalitet i kvalitativ forskning kan brytes ned til studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2021). Reliabilitet i kvalitativ forskning er hvor pålitelig forskningen anses å være. Mer konkret legger Tjora (2021) frem pålitelighet i kvalitativ forskning som sammenhengen mellom empiri, analyse og resultater uten subjektive innputt,

med mindre det er gjort rede for. I denne studien er forskerens subjektivitet derfor beskrevet i arbeidet med empiri, analyse og resultat. Videre er validitet i kvalitativ forskning å anse som studiens gyldighet, altså i hvilken grad det foreligger kongruens mellom resultatene og problemstillingen (Tjora, 2021). Gjennom transparens i beskrivelsen av analyseprosessen og diskusjon, samt problemstillingens relevans til tidligere litteratur, fremmer studien en logisk sammenheng. Det er også verd å trekke frem bruken av sitater for å skape åpenhet og transparens i forskningen. Beskrivelse av forskerens eget ståsted bidrar også til transparens og underbygges av studiens refleksivitet. Videre kan generaliserbarhet oppnås ved to tilnærminger (Carminati, 2018). Enten så kan funn fra en kontekst overføres til en annen, eller funnene kan bidra til å utvikle og utvide teoretiske begreper og modeller som kan være relevante for en bredere kontekst, gjennom teoretisk generalisering. Siden denne studien anses som en casestudie (Tjora, 2021), er det vanskelig å kunne direkte overføre funnene til en annen kontekst. Som følge av problemstillingen forsøker derfor denne studien å nå en teoretisk generalisering med å utvide forståelsen av endringsmotstand. Neste kapittel presenterer studiens funn gjennom refleksjoner og tolkninger av datamaterialet, deretter diskuteres funnene opp mot allerede presentert teori avslutningsvis.

## **Funn**

Med utgangspunkt i studiens problemstilling «*Hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*», vil dette kapittelet presentere de mest sentrale og fremtredende funnene som kom frem i den tematiske analysen.

Avdelingen som studien undersøker i helseforetaket, består av 50 ansatte som i hovedsak har ansvaret for en operativ drift med manuelt arbeid. Av denne studiens interesse skulle avdelingen gjennomgå en omfattende endringsprosess som har vært planlagt i mange år. Ved intervju tidspunkt var endringen igangsatt, uten at de største planlagte endringene var gjennomført enda. Siden studien anses som en casestudie (Tjora, 2021), er det verd å presisere

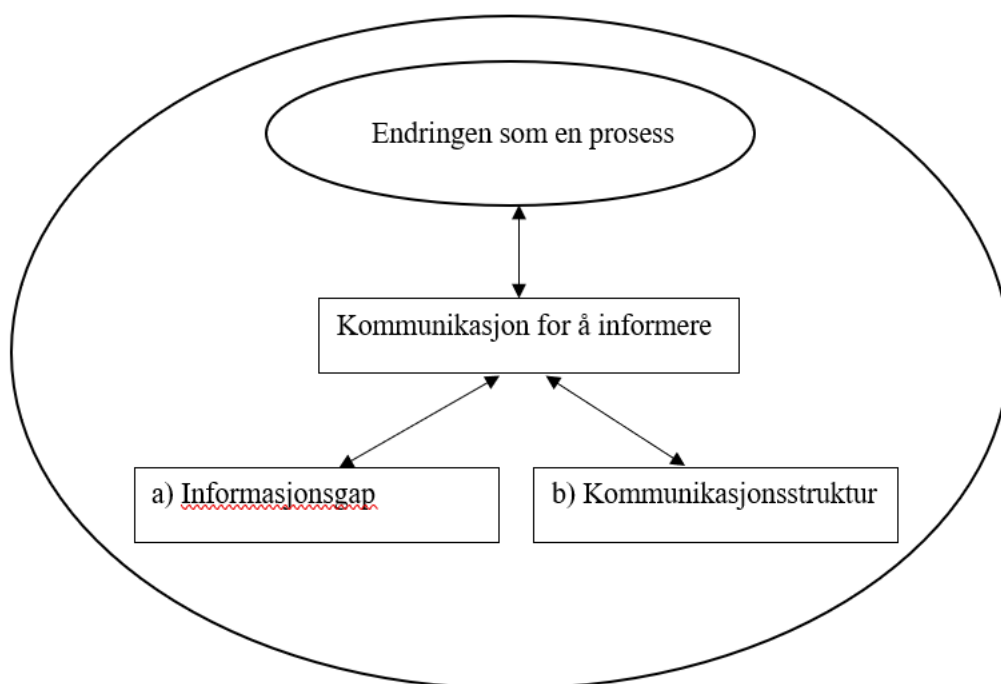
at de kontekstuelle forholdene i endringsprosessen har en innvirkning på hvordan endringsmotstand i datamaterialet er tolket. Disse forholdene utdypes derfor underveis i presentasjonen av studiens funn. Datamaterialet viser kun et øyeblikksbilde av informantenes opplevelser knyttet til endringsprosessen, noe som også påvirker hvordan endringsmotstanden er tolket. Følgende del av kapittelet vil beskrive hvordan motstanden opptrer i endringsprosessen.

### **Oppbygning og fremstilling av funn**

Gjennom analysen har temaet «endringen som en prosess» kommet frem som en overordnet forståelse og tema av datamaterialet. Et illustrativt bilde kan være å se på temaet som en gjennomgripende paraply. Hele datamaterialet er altså påvirket av at endringen fungerer som en prosess. Med dette som utgangspunkt fremstilles funnene i en videre tredeling. Dette består av et hovedtema; «kommunikasjon for å informere», samt to tilhørende undertema; a) «informasjonsgap» og b) «kommunikasjonsstruktur». Hovedtemaet samler en overordnet fremstilling av de to undertemaene, der undertemaene indikerer to ulike perspektiver på hovedtemaet. Samtlige tema tydeliggjør en gjennomgående tendens i datamaterialet, med utgangspunkt i hvordan motstand mot endring kan forstås. Videre vil temaene være gjensidig avhengige, med høy grad av påvirkning, noe som skaper en del overlapp. Tendensene som kommer frem i analysen er både direkte og indirekte fremtredenene i datamaterialet, som følge av en latent og semantisk tilnærming til analyseprosessen. Figur 1 viser en oversikt over systematiseringen av tema i en illustrert figur.

### **Figur 1**

*Oversikt over funnenes struktur*



### Endringen som en prosess

I fremstillingen av datamaterialet har som nevnt «endringen som en prosess» vist seg å være en overordnet forståelse for hele datasettet. Selv med den overordnede betydningen vil temaet presenteres med konkrete sitater fra informantene. Videre vil dette overordnede temaet være førende for resterende tema, da prosesstilnærmingen er gjennomgående i hele datamaterialet.

For å undersøke endringsmotstanden er det essensielt å forstå hvilket utgangspunkt de ansatte har i sin jobbsituasjon når endringsprosessen foregår. På bakgrunn i dette har analysen indikert faktorer utenfor endringsprosessen som mulige komponenter i forståelsen av endringsmotstand. Disse ytre faktorene har vist seg å ha betydning da analysen trekker frem at endringsmotstanden ikke kan forstås i en isolert kontekst. Avdelingen som undersøkes er betydelig påvirket av medisinsk forsyningskjede, noe som har påvirket avdelingens jobbsituasjon ved å skape et høyere arbeidspress som følge av COVID-19 pandemien. Grunnet behov for mer arbeidskraft som følge av pandemiens utfordringer hadde avdelingen både faste og midlertidige ansatte før de planlagte endringene startet opp. Like før

datainnsamlingen viste det seg å ha foregått en ansettelsesprosess for de midlertidige kontraktene hvor de kunne søke om fast ansettelse. Kun en utvalgt gruppe fikk tilbud om fast arbeid. Selv om dette var en prosess som var utenom endringsprosessen, tyder analysene på at denne prosessen kan ha hatt påvirkning på ansattes endringsmotstand. Det vil derfor være mulig å anta at endringen ikke foregår i et vakuum. Hvordan de kontekstuelle forholdene kan påvirke motstand mot endring utdypes ytterligere i følgende sitat:

**Informant fra ledergruppa** «Jeg tror det kanskje har vært spesielt den siste uka, da de kjenner på at de har en usikker tid foran seg i henhold til ansettelsesprosessen. Den siste uka så har ikke vi i ledergruppen sittet nede og spist lunsj med de bare fordi det har vært litt sånn trykka stemning, spesielt når vi kom inn. Men det var fordi vi var midt i intervjuprosessen.»

Informanten i ledergruppen trekker frem en usikkerhet blant de midlertidig ansatte grunnet ansettelsesprosessen som har foregått parallelt med endringen. Selv om denne prosessen kun gjaldt de på midlertidig kontrakt, viser analysene at den generelle arbeidsstokken ble betydelig påvirket. Utgangspunktet for hvor mottakelige de ansatte er for endringen, kan dermed tolkes å være avhengig av parallelle prosesser. Endringsmotstanden kan derfor tenkes å lettere opptre grunnet de omgivelsene og den konteksten endringen skjer i. Videre illustrerer sitatet at ledergruppen har valgt å møte motstanden med å trekke seg tilbake, og har dermed skapt en avstand mellom seg og de ansatte. Analysene viser at endringsmotstanden hos de ansatte kan påvirkes av en slik distansering mellom gruppene.

I hovedsak består endringsprosessen av å flytte arbeidslokasjon. Selve flyttingen ble dog utsatt ved flere anledninger, og ved intervju tidspunkt var driften fortsatt operativ på gammel arbeidslokasjon. Tidspunkt for flyttingen har imidlertid vist seg å ha medført et betydelig arbeidspress for de ansatte. Dette arbeidspresset kan derfor tolkes i å skape motstand da endringsprosessen medfører noe negativt. Dette illustreres i følgende sitat:

**Ansatt 1** «Vi skal begynne å flytte midt i julerushet, da vi i utgangspunktet har sagt ifra om at vi er for lite folk. Og vi vet at når julerushet kommer, så blir det mye overtid. Da må vi alle brette opp armene og stå i det i perioder. Det er folk interessert i. Men når vi i utgangspunktet er for lite folk, for vi jobber overtid nå, og de driver med opplæring og vi gå inn i juletiden så går det på tryne.»

Sitatet tolkes å gjengi en tydelig motstand mot et arbeidspress som er skapt av tidspunktet for endringen og manglende arbeidskraft. Analysene viser dermed at motstand ikke bare skapes av endringen i seg selv, men også at det kan skapes av konteksten og hvordan endringsprosessen er bygd opp. Informantenes beskrivelser hentyder til at deres oppfatning av endringen er preget av hele deres jobbsituasjon. Endringsprosessen er derfor ikke isolert uten ytre påvirkning. Utgangspunktet for hvordan endringsmotstanden arter seg kan derfor tolkes til å være påvirket av flere faktorer som ligger i endringens kontekst og omgivelser.

Videre medfører flyttingen til den nye arbeidslokasjonen at de ansatte skal gå fra analog drift til digitalisert drift. En slik digitaliseringsendring som er forespeilet har vist seg å skape nye arbeidsstrukturer og arbeidsoppgaver. Som følge av nye arbeidsstrukturer har avdelingen også gjennomgått endringer i ledelsesstrukturen og organisering. Selv om skisserte parallelle prosesser og endringens kontekst kan påvirke motstanden de ansatte opplever knyttet til endringen, fremstår utgangspunktet for samtlige informanter at de har en felles tro på endringen. Det som omhandler endringen direkte, trekker de frem som grunner til at de gleder seg og opplever det som spennende. Dette anses å være et heldig utgangspunkt for endringsprosessen. Følgende sitat illustrere ansattes entusiasme knyttet til endringen:

**Ansatt 2** «Jeg tror det kommer til å bli så bra. Gleder meg så til å sette i gang.»

Informanten viser en grunnleggende positiv åpenhet til endringen, som gjenspeiler seg i hele datamaterialet der alle informanter gleder seg til å starte opp drift på det nye lageret. I analysen trekkes det frem en kollektiv nysgjerrighet på nye arbeidslokaler og en generelt høyere standard på arbeidslokasjon med ny teknologi og automatisering som plausible faktorer for en slik åpenhet. Det trekkes spesielt frem som positivt at endringen medbringer mer nærhet mellom ledelse og ansatte da de kommer til å være på samme lokasjon etter flyttingen. Dette skyldes at ved intervju tidspunkt var ledergruppen og de ansatte lokalisert på forskjellige arbeidslokasjoner. De ansatte opprettholdt drift på gammel lokasjon, mens ledergruppen arbeidet med endringen og prøvedrift på den nye lokasjonen. Analysen viser dermed at den kognitive motstanden kan fremstå som fraværende når endringen antas å gi positive gevinster.

Selv med den eksplisitte åpenheten for endringen, viser analysen at endringsprosessen utfordrer informantenes motstand på forskjellige måter. Det å skulle digitalisere operativ drift har vist seg å være utfordrende, selv om det kan gi positive gevinster. Som følge av digitaliseringen har det vært deler av endringen som ikke har vært avklart med en gang, samtidig som det har kommet opp problemer underveis. De teknologiske utfordringene har skapt utsettelse og uklarheter som har påvirket både de ansatte og ledergruppen. Som følge av de skisserte utfordringene har ledergruppen forsøkt å skjerme de ansatte for unødvendig kaos med å holde tilbake informasjon, i frykt for å skape unødig motstand. Analysene viser at dette kan ha resultert i en manglende oversikt over endringsprosessen for de ansatte. Det å begrense informasjonen til de ansatte i møte med endringen har derfor vist seg å virke mot sin hensikt. Angivelig kan manglende oversikt over kommende arbeidsoppgaver se ut til å skape endringsmotstand, noe som illustreres i følgende sitat:

**Ansatt 4** «Jeg har egentlig ikke fått noe beskrivelse, vet jo at vi går regionalt, så det blir sikkert en del endringer i måten vi jobber på, og kanskje arbeidsoppgavene blir litt

bredere da på en måte. Men jeg har ikke fått noe beskjed om hvordan mine arbeidsoppgaver skal bli enda.»

Informanten trekker frem en uvisshet rundt kommende arbeidsoppgaver som følge av endringsprosessen. Analysene viser at dette kan forårsake at de ansatte får en distansert holdning i møte med endringsprosessen, noe som kan tolkes som endringsmotstand. Videre kan slik motstand ses i sammenheng med følgende sitat:

**Ansatt 3** «De har jo ikke noe drift på det nye lageret enda, så man har jo ikke sett hele gangen fra A til Å. Det er litt sånn diffust hele greia.»

Sitatet illustrerer at det ikke bare er usikkerhet knyttet til de spesifikke arbeidsoppgavene, men også avdelingens arbeidsflyt og arbeidsprosess som kan skape en distansert holdning til endringsprosessen. Dermed kan både usikkerhet rundt arbeidsoppgaver og arbeidsprosess fremkalle en distansert holdning til endringen, og tolkes som en form for endringsmotstand. Likeså kan informasjon om endringsprosessen også være en plausibel faktor som påvirker endringsmotstanden. Dette perspektivet utdypes videre i neste tema.

### **Kommunikasjon for å informere**

Følgelig har analysen generert hovedtemaet «kommunikasjon for å informere». I undersøkelsen av endringsmotstand kom det frem to ulike perspektiver på dette temaet. Disse perspektivene er representert med to undertema, der «informasjonsgap» belyses før «kommunikasjonsstruktur».

#### ***Informasjonsgap***

Som allerede skissert kommer det frem et opplevd informasjonsgap for de ansatte da de referer til å ikke vite hva endringsprosessen egentlig fører til. Dette temaet er relatert til ansattes opplevde behov for informasjon og hvordan dette kan uttrykke motstand mot endring.



Informantene uttrykker at de ansatte kan oppleve et manglete detaljgrunnlag i hva endringsprosessen innebærer. Dette skisseres i følgende sitat:

**Ansatt 4** «Det hadde vært godt med mer informasjon. Jeg tror det er med på å roe folk, og det gjelder både de som blir mye påvirket og de som blir mindre påvirket. [...] Jeg kunne tenkt meg mer statistikk, fremdriftsplan. Skulle gjerne visst alt.»

Informanten viser til at tilstrekkelig informasjon kan redusere uro blant ansatte. Den utryggheten som kommer av manglende informasjon, kan antas å skape endringsmotstand. Overordnet er det en forenlig enighet i datamaterialet om at hyppig og tydelig informasjon gjennom hele endringsprosessen er med på å trygge de ansatte, og slik sett bidra til å redusere endringsmotstanden. Ytterligere viser analysen at tilstrekkelig mengde informasjon ser ut til å redusere endringsmotstanden uavhengig av hvor påvirket de ansatte er av endringen.

Følgende sitat utdyper hvordan manglende informasjon kan oppleves for de ansatte:

**Ansatt 4** «Det er jo frustrerende. Det å ikke få en tydelig samtale om at det blir sånn og sånn. Det er mer at vi får vente for å se. Men jeg har forståelse for at det blir «vi får vente å se» siden det er så mye lengre oppe som ikke er klart enda. Det er vanskelig å få det svaret. Men skulle gjerne likt og visst hva som nøyaktig kommer til å endre seg. Det tror jeg er et behov alle har.»

Alle ansattinformanter hentyder det som dette sitatet skisserer, en frustrasjon rundt det å ikke vite mer nøyaktig hva endringen skaper. Tendenser i datamaterialet kan tolkes dithen at motstand dermed kan oppleves og uttrykkes som frustrasjon på et affektivt nivå over lite informasjon. Samtidig viser sitatet hvordan endringer med en uavklart prosess og et mindre tydelig fremtidsbilde ikke samsvarer med ansattes behov. Analysen viser at tilstrekkelig informasjon kan redusere motstand, og dermed skape en åpenhet for endringen. Overordnet trenger altså de ansatte tilpasset informasjon ut ifra sine behov for å minimere

endringsmotstanden. Imidlertid viser analysen at ledergruppen kan oppleve det som utfordrende å forstå hva slags informasjon som trygger ansatte i en endringsprosess. Følgende sitat utdyper dette:

**Informant fra ledergruppa** «Jeg tror nok kanskje selv om vi har prøvd å informere, prøvd tidlig å fortelle om hva som skjer, hva som er forventa, så vet jeg ikke hva vi kunne gjort bedre. Men jeg tror nok at vi kunne gjort noe for å gjøre de mer trygge. Aner ikke hva det skal være. Men jeg merker at usikkerheten øker absolutt.»

Sitatet legger vekt på utfordringen for ledergruppen om å nå de ansatte med den informasjonen de har og bruke den til å skape trygghet. Mine tolkninger viser derfor at lederne kan være usikre i møte med endringsmotstand, og oppleve det som utfordrende å skape nok trygghet til å redusere denne motstanden. Det kan derfor tolkes at også lederne opplever frustrasjon rundt det at de ansatte ikke får den informasjonen de trenger for å bli trygge i endringsprosessen. Innsikten i datamaterialet viser at lederne og ansatte har forskjellig bakgrunnsinformasjon noe som kan gjøre det mer utfordrende for lederne å forstå de ansattes behov. De ansatte har ikke det hele bildet av endringen, i kontrast til ledergruppen som har kjennskap til hele prosessen. Forskjellen kan muligens derfor skape utfordringer for ledelsen med å nå de ansatte der de er, da de i mindre grad er mottakelige for den informasjonen som blir presentert. Følgende sitat utdyper dette nærmere:

**Informant fra ledergruppa** «Det er vanskelig å prøve å gi dem totalbilde for de er ikke mottakelig for det. Det har vi slitt litt med, så det hjelper på en måte ikke uansett hvor tydelig vi er, fordi de sitter nå fortsatt og sier at «jeg vet jo ingenting jeg».»

Informanten beskriver en defensiv holdning fra de ansatte knyttet til endringen, selv om det blir presentert tydelig informasjon. Det kan derfor tolkes at tydelig informasjon ikke reduserer endringsmotstanden tilstrekkelig likevel, da de ansatte ikke ser ut til å være

mottakelige for informasjonen. Funnene viser dermed til en kompleks fremstilling av tydelig informasjon sin effekt på endringsmotstand. Samtidig styrker dette synet på at både ansatte og ledergruppen opplever en frustrasjon knyttet til informasjonsgapet som utspiller seg.

Betydningen av praktisk erfaring i den nye arbeidssituasjon kommer frem i analysen som en dypere forståelse av en slik tvetydig fremstilling. Dette skisseres i følgende sitat:

**Informant fra ledergruppa** «Så inntrykket mitt nå er jo at de fleste sitter med denne informasjonen vi har gitt. Men de føler at de mangler den praktiske gjennomgangen av det, for de har jo fått omvisning på det nye lageret, men allikevel sitter de og sier at de ikke vet noen ting. Og det handler om at de har ikke fått prøvd å jobbe her, slik jeg leser dem da. Jeg synes det er vanskelig fordi vi får ikke gitt dem det de trenger, for vi drifter ikke her enda, men vi starter jo en opplæringsperiode nå denne uken her, så da kan det jo være at det blir flere som på en måte føler at de sitter med litt mer av den informasjonen de trenger.

Nevnte sitat legger frem betydningen av praktisk forståelse av arbeidssituasjon som en styrke og trygghet i møte med endringsprosessen. Det kan dermed tolkes at endringsmotstanden ikke kan reduseres tilstrekkelig med kun tydelig informasjon. De ansatte trenger også praktisk forståelse av den nye arbeidsprosessen for å være mottakelige for informasjonen og endringen.

Dette undertemaet og perspektivet har fremstilt hvordan et opplevd informasjonsgap til de ansatte kan påvirke hvordan endringsmotstanden arter seg. Videre har analysen vist til enda et perspektiv innenfor «kommunikasjon for å informere», som trekker frem nye elementer i forståelsen av endringsmotstand.

### ***Kommunikasjonsstruktur***

Den skisserte frustrasjonen som både de ansatte og ledergruppen opplever knyttet til informasjonsgapet som har oppstått i endringsprosessen, har vist seg å være påvirket av kommunikasjonsstrukturen. Med kommunikasjonsstruktur menes strukturen på hvordan informasjon har vært kommunisert ut mellom ansatte og ledergruppen som følge av endringsprosessen. Før 2022 har det ikke vært arrangert noen systematiske møtepunkter for informasjonsutveksling mellom ledere og ansatte. Ut ifra det skisserte informasjonsgapet kan det tolkes at en slik praksis kan ha gitt en negativ utvikling av endringsmotstanden. I starten av 2022 ble det derimot utarbeidet en informasjons- og kommunikasjonsplan som igangsatte møter annenhver uke. Dette ble holdt frem til sommeren 2022. I henhold til analysen som skisserer at informasjon reduserer endringsmotstanden, anses dette som en fordelaktig utvikling av fenomenet. Innholdet i disse møtene har vært styrt av ledergruppen og vært rettet inn mot å informere om endringsprosessens utvikling. Videre har det vært gjennomført standardisert kartleggingssamtale mellom leder, medarbeider og personalrådgiver, samt tillitsvalgt om ønskelig. Selv med en fast kommunikasjonsstruktur har det forekommet spontane enkeltmøter om hverdagslige arbeidsutfordringer mellom leder og medarbeider både fysisk og digitalt. Først og fremst viser datamaterialet at det lett har blitt en enveiskommunikasjon fra lederne til de ansatte. Lederne har derfor ønsket å skape mer dialog med de ansatte for å redusere den endringsmotstanden som er skapt av informasjonsgapet. Dette illustreres i følgende sitat:

**Informant fra ledergruppa** «Der skulle jeg jo ønske at vi kanskje kunne hatt en bedre kultur for hvor du på en måte «jeg lurere på dette» og hva de mener er beste løsning, og at vi sammen kunne vært flinkere på å finne løsninger i stedet for at de bare kommer med spørsmålene og forventer at jeg løser det.»

Informanten uttrykker et ønske om en bedre dialog, der løsningsorientert erfaringsutveksling er å foretrekke for ledelsen. Mer inngående illustrerer sitatet at de ansatte ikke gir uttrykk for å ønske å sette seg inn i problemstillinger knyttet til endringen på egen hånd. De viser en defensiv holdning i møte med endringen gjennom fravær av initiativ, der mangel på initiativ kan tolkes som motstand. Analysen viser likevel til en kontrast i forståelsen av en slik endringsmotstand. Flere informanter fra de ansatte trekker frem at de ikke opplever å bli hørt, da de ved flere anledninger deler sine synspunkter, uten at det bærer frukter videre. Siden tilbakemeldinger sjelden oppleves å bli hørt utdyper de ansatte med at dette øker terskelen deres for å dele sine synspunkter videre da de ikke ønsker å gjenta seg selv. Fravær av initiativ fra de ansatte kan derfor tolkes til å se ut som motstand mot det som blir påført de ansatte ut ifra den konteksten de er i. I forsøk på å begrense den motstanden som uttrykkes gjennom lite initiativ har ledelsen forsøkt å skape en dialog hvor både ledelsen og de ansatte diskuterer og finner løsninger sammen. Dette står i kontrast til en enveiskommunikasjon der ledelsen kun informerer de ansatte. I den sammenheng har ledelsen prøvd å spørre åpne spørsmål for å igangsette dialogen. Med innsikt i datasettet viser ansatt informantene til at åpne spørsmål derimot lett kan oppleves som utfordrende, da det er mer usikkert hva som blir presentert spesifikt knyttet til endringen. Dette utdypes i følgende sitat:

**Ansatt 1** «Det er masse muligheter til spørsmål, men folk er ganske stille likevel, for det er såpass usikkerhet med hva som blir presentert.»

Tendenser i datamaterialet skisserer at konkret og forankret informasjon er fordelaktig for at ansatte skal oppleve trygghet i det som blir presentert. Tendenser i datamaterialet viser at både ansatte og ledere ønsker en mer toveiskommunikasjon i endringsprosessen. Funnene indikerer at konkret og forankret informasjon må ligge til grunn for at de ansatte skal være trygge nok til å delta. Lite initiativ fra de ansatte trenger derfor ikke nødvendigvis å være ensbetydende med motstand som kun er rettet mot endringen direkte, men skapes av mangel

på tydelig presentert informasjon. Endringsmotstanden kan derfor tolkes til å være påvirket av den konteksten de ansatte opplever. Videre trekker informantene frem organisering i mindre grupper under de faste møtepunktene som fordelaktig for å skape rom for mer deltagelse fra de ansatte, noe som tolkes å redusere den skisserte motstanden. Følgende sitat utdyper dette:

**Informant fra ledergruppa** «Så hadde vi en åpen spørsmålsrunde etterpå, og da varierte vi annethvert møte med å ha åpne spørsmålsrunder med meg i mindre grupper. Fordi jeg fant ut etter møtet nummer to at det å ha det for alle sammen, da fikk jeg ingen spørsmål. Så ved å dele det opp i mindre grupper og få de inn på et grupperom med meg og tillitsvalgt, da fikk vi mer spørsmål enn når de var hele gruppa.»

Informanten trekker frem hvordan struktureringen av de ansatte i mindre grupper kan skape mer initiativ til deltagelse i dialog. Dette kan utdype forståelsen av motstanden som vises gjennom en defensiv holdning, men som kan være skapt av utydelig presentert informasjon. Ved å nedskalere gruppene som mottar informasjonen kan disse funnen tolkes dithen at motstanden kan reduseres. Endringsmotstanden vil derfor være påvirket av konteksten informasjonen gis i. Dette utdypes videre av følgende sitat fra en ansatt:

**Ansatt 4** «Mindre grupper, absolutt. Kanskje ikke en til en, det hadde jeg ikke hatt behov for. Men mindre grupper, kanskje grupper på fagområder, og om fagområdene er store, mindre grupper generelt. Skulle gjerne visst alt. [...] Jeg tror vel egentlig at det som har blitt presentert har vært tydelig på seksjonsmøtene, men så har gruppene blitt så store at folk kanskje ikke tør å spørre.»

Sitatet sammenfatter tidligere nevnte faktorer som kan påvirke endringsmotstanden. Informanten utdyper at strukturen på seksjonsmøtene kan ha hatt en hemmende effekt på hvor mottakelige de ansatte er til å få med seg informasjonen, da store grupper gjør de mindre trygge til å dele. Ikke bare trekkes mindre grupper frem som fordelaktig for å skape mer

dialog som kan redusere motstanden, men også at denne grupperingen bør struktureres på bakgrunn av fagområder. Dette tilsier at endringsmotstanden kan fremstå påvirket av hvor tilpasset informasjonen er til de som skal motta den.

Videre har kommunikasjonsstrukturen blitt utfordret som følge av de teknologiske utfordringene endringsprosessen har hatt. Som nevnt har ledergruppen ofte tydd til å holde igjen informasjon, selv om det har vist seg å kunne virke mot sin hensikt. Samtidig har ulike situasjoner gjort det slik at flere ansatte trekker frem opplevelsen av å ha fått informasjon som i utgangspunktet ikke skal deles, noe de opplever som vanskelig. Dette skisseres i følgende sitat:

**Ansatt 2** «Ja, det vil si nesten hver gang jeg prater med lederne så får jeg beskjed om å ikke si det til noen. Og det synes jeg er rart, fordi vi prater jo. Hva er det lov å si og hva har jeg ikke lov å si? Og jeg tenker at hvis det ikke er noe som skal ut enda, hvorfor fortelle? Men samtidig tror jeg de prøver å roe oss ned.»

Dette sitatet trekker fram usikkerheten som skapes av å bli presentert informasjon som kommer i konflikt med hva de ansatte ønsker å håndtere. Satt i en overordnet sammenheng kan det tolkes at om ledelsen møter motstand med divergerende informasjon kan det skape mer motstand for de ansatte. Det er en forenlig enighet blant de ansatte om at de opplever divergerende beskjeder med informasjon som allerede har vært kommunisert ut og utydelig kommunikasjon som vanskelig. Dette kan tolkes å gi endringsmotstand, da konteksten informasjonen gis i kompliserer forståelsen av endringsprosessen. De ansatte trekker frem et ønske om konkrete og direkte beskjeder som gir tydelighet. Konsekvenser av mangel på dette utdypes i følgende sitat:

**Ansatt 2** «Det er vel en konsekvens at det er så lite info. Det er mye rykter om at jeg har hørt det og så går de og forteller det til neste og neste, og til slutt så får vi beskjed om at «hallo hvor har dere hentet det fra?»»

Sitatet viser at lite informasjon kan skape ukonstruktivt snakk mellom ansatte, som resulterer i rykter. Motstand kan dermed tolkes til å øke grunnet kommunikasjonen de ansatte imellom. Denne strukturen er dog påvirket av ledelsens fraværende opptreden grunnet at de har en annen arbeidslokasjon. Funnene hentyder derfor at fraværende ledelse kan skape en dialog mellom ansatte som resulterer i økende endringsmotstand. Ved å ha en fraværende ledelse kan det tenkes den uformelle kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte uteblir. Roten til motstanden kan dermed se ut til å være manglende informasjonsgrunnlag, sammen med lite uformell kommunikasjon med ledelsen. Videre er også mangel på tydelighet lagt frem av flere informanter til å spille inn på hvordan den ukonstruktive dialogen skapes. Dette illustreres i følgende sitat:

**Ansatt 3** «For igjen det kunne vært mye mer tydelighet. Hadde det vært mer tydelig tror jeg de kunne sluppet unna mye av snikksnakket og konspirasjonsteoriene og alt mulig.»

Informanten illustrerer et tydelig bilde av konsekvensene en organisasjon kan oppleve ved utydelig kommunikasjon. Dette kan tolkes å skape endringsmotstand på lik linje med manglende informasjon. Grunnet endringens kontekst, der ledelsen er geografisk avskilt de ansatte, kan det tolkes at ledelsen ikke i like stor grad kan forhindre kommunikasjon mellom ansatte som frembringer endringsmotstand. En informant utdyper dette i følgende sitat:

**Ansatt 2** «Jeg tror vi ødelegger litt, altså vi prater så mye at vi ødelegger litt for oss selv. Vi får jo tydelig info, men så begynner vi å prate. Jeg tror vi kunne forhindre det med at lederne hadde vært her og vi kunne spurt de. Det er jo ikke alle som liker å



sende meldinger og ringe for de føler at de plager dem. Så hvis de bare hadde vært her.»

Informanten hentyder fraværende ledelse som en grunnleggende faktor for hvorfor rykter og ukonstruktiv prat om endringen mellom ansatte oppstår. Det kan dermed tolkes at tilstedeværende ledelse kan redusere endringsmotstanden som skapes mellom ansatte gjennom ukonstruktiv dialog i betydelig grad. Kommunikasjonsstrukturen er dermed avhengig av ledelsens tilstedeværelse for å kunne påvirke endringsmotstanden i positiv retning. Sammenfallende er ledelsens fravær problematisk, da det ikke er like enkelt å skape et fellesskap for avdelingen. Dette illustreres i følgende sitat:

**Ansatt 1** «Plutselig har vi et seksjonsmøte og der folk har stått på som bare det, også kommer plutselig lederen din og snakker om arbeidsmoral. [...] De er ikke til stede, og så skal de plutselig begynne å snakke om arbeidsmoral til den gjengen som jobber hardt oppe her. Altså sånn sett så er det et godt arbeidsmiljø, men det er flere og flere som misliker den prosessen.»

Sitatet viser at ledernes fravær kan gjøre det vanskelig å nå de ansatte med rett type kommunikasjon. I denne sammenhengen refereres rett type kommunikasjon til de kommunikasjonsbehovene de ansatte har. Videre belyser informanten at kommunikasjon kan brukes til å skape et fellesskap i endringsprosessen om det blir brukt i tråd med behovene. Dette kan videre tolkes til å påvirke endringsmotstanden.

### **Oppsummering av endringen som en prosess**

Gjennom «informasjonsgap» og «kommunikasjonsstruktur» viser studiens funn ulike perspektiv på betydningen av hovedtemaet «kommunikasjon for å informere». Overordnet forstås funnene med utgangspunkt i at endringen er en prosess. Som presentert danner endringens kontekst et utgangspunkt som påvirker hvordan endringsmotstanden arter seg.

Likeså viser analysen at den kognitive endringsmotstanden fremstår nærmest fraværende når de ansatte opplever at endringen gir positive gevinster. Likevel har temaene som er presentert vist endringsmotstanden arte seg ulikt som følge av de forholdene som er til stede i endringsprosessen. Med bakgrunn i at det er ulike forhold som kan påvirke endringsmotstanden, har analysen vist at også den kognitive motstanden arte seg ulikt som følge av endringsprosessen. Dette illustreres i følgende sitat:

**Ansatt 4** «Men for dem som sitter og jobber på gulvet så tror jeg ikke hverdagen er lettere om fem år.»

Selv om alle informantene henviste til en eksplisitt åpenhet for endringen, viser sitatet at arbeidshverdagen ikke nødvendigvis blir bedre som følge av endringen. Det er derfor grunnlag for å hentyde at endringsmotstanden kan arte seg ulikt avhengig av forholdene endringsprosessen skaper og hvordan de utspiller seg.

I analysen kom det frem en rekke refleksjoner rundt hva som har en innvirkning på endringsmotstand, hvorav de mest fremtredende og gjennomgående betraktningene er utdypet i dette kapittelet. Overordnet ga analysen påfyll til konseptualiseringen av endringsmotstand som fenomen. Funnene vil diskuteres videre i neste kapittel.

## **Diskusjon**

Formålet med dette forskingsprosjektet var å utforske endringsmotstand som fenomen. Dette ble gjort gjennom å undersøke opplevelser og erfaringer til ledere og ansatte i en avdeling som står i en endringsprosess. Følgende kapittel inkluderer refleksjoner rundt funn fra analysen som diskuteres med utgangspunkt i oppgavens teoretiske og empiriske rammeverk. Avslutningsvis introduseres en alternativ tilnærming til endringsmotstand som fenomen gjennom et nytt perspektiv, og et utdypende bidrag til forskningsfeltet.

## **Hvordan opptrer endringsmotstand?**

For å innlede diskusjonen rundt endringsmotstand er det nødvendig med et tilbakeblikk på hvordan fenomenet defineres i forskningsfeltet. Litteraturen henviser til en treparts konseptualisering av fenomenet (Oreg, 2006; Piderit, 2000). Mer inngående definerer Oreg (2006, s. 76) endringsmotstand som en negativ holdning som utspiller seg på et kognitivt, affektivt og/eller atferdsmessig nivå. I tråd med den foreslåtte tredimensjonale konseptualiseringen legger studiens funn frem ulike aspekter ved endringsmotstand.

Først og fremst viser analysen at endringsmotstand kan utspille seg på et kognitivt nivå. Eksempelvis kan dette være gjennom å tenke at endringen problematiserer dagens drift så mye at det ikke er verd det. En slik endringsmotstand viser seg derimot å kunne være betydelig påvirket av det affektive nivået som følge av endringsprosessen. Eksempelvis kan utilstrekkelig og utydelig informasjon gjøre at de ansatte opplever frustrasjon for å ikke vite hva endringen er, noe som kan tolkes å være endringsmotstand på et affektivt nivå. Videre kan dette henge sammen med endringsmotstand på et atferdsmessig nivå. Eksempelvis viser funnene at endringsmotstanden kan representeres på et atferdsmessig nivå gjennom en defensiv og distansert holdning. Denne holdningen uttrykkes spesielt i kommunikasjon mellom ledere og de ansatte, der de ansatte viser til lite initiativ til dialog. Å være stille eller lite initiativtakende kan ses på som en passiv motstandsform (Nielsen & Randall, 2009) på et atferdsmessig nivå. I tråd med Oreg (2006) gir derfor denne studien grunnlag for å styrke litteraturens bilde på at nivåene av motstand er følgelig av hverandre, samtidig som de er forskjellige.

### ***Kommunikasjon for å regulere motstand***

I følge Oreg (2006) skaper graden av informasjon et positivt forhold til graden av endringsmotstand. Det vil si at graden av endringsmotstand kan øke med hvor mye informasjon som blir kommunisert ut til de ansatte. Likevel utdyper Oreg (2006) at både for

mye og for lite informasjon kan forverre endringsmotstanden. Denne studien støtter seg på sistnevnte faktor, der analysen trekker frem et negativt forhold mellom mengden informasjon og endringsmotstand. Funnene har vist at uavhengig av hvor påvirket de ansatte er av endringen, kan endringsmotstanden øke om de opplever å ha utilstrekkelig med informasjon.

Dette kan ses i sammenheng med transparent kommunikasjon som fremmer informativ åpenhet i organisasjonsendringer (Men & Stacks, 2014; Rawlins, 2008). Sett i lys av endringsmotstand indikerer mine analyser at organisasjoner bør legge frem både negative og positive nyheter om endringen på en utvetydig måte. Funnene viser at en slik informativ åpenhet kan redusere endringsmotstanden ved å tydeliggjøre endringsprosessen, og dermed avkle ansattes distanserte holdning til endringen. I tråd med Oreg (2006) poengterer derfor mine funn at endringsmotstand ikke bare er avhengig av mengden informasjon, men også innholdet. Likevel viser mine analyser et mer komplekst syn på innholdet som kommuniseres ut til de ansatte. Især viser de ansatte å være mottakelige for informasjon i varierende grad. Endringsmotstanden ser derfor ut til å påvirkes av hvor mottakelige de ansatte er, og at dette overgår betydningen av informasjonens innhold. Å imøtekomme ansattes behov ser ut til å gjøre de ansatte mer mottakelige. Imidlertid ser det ut til at det er utfordrende for ledere å se de ansattes behov, da gruppene har forskjellig informasjonsgrunnlag. I henhold til ansattes mottakelighet indikerer studiens funn at informasjon gjennom praktisk forståelse av ny arbeidssituasjon kan være verd å utforskes videre i undersøkelsen av endringsmotstand.

Videre kan transparent kommunikasjon som fremmer deltagende åpenhet være betydningsfullt i organisasjonsendringer (Men & Stacks, 2014; Rawlins, 2008). En top-down spredning av informasjon tilfredsstillende ikke behovet for en deltagende åpenhet i informasjonsdelingen (Lewis & Russ, 2012). I tråd med Lien og Saksvik (2016), og Men og Yue (2019), hentyder mine analyser at åpen dialog mellom ledere og ansatte er fordelaktig for å redusere endringsmotstand. Mer spesifikt vider mine funn at informasjonsutveksling som

bærer preg av å være enveiskommunikasjon fra ledelsen genererer mer endringsmotstand for de ansatte. Konteksten informasjonen gis i kan derfor ha en innvirkning på hvor mye ansatte deltar i kommunikasjonen, og plausibelt ha en innvirkning på hvordan endringsmotstanden arter seg. Mine funn indikerer at mer tilpasset informasjon i trygge og nedskalerte settinger har vist seg å kunne redusere motstand, uavhengig av hvor inngripende den er for de ansatte. Dette beskriver at informasjon bør kommuniseres ut fra de behovene som de ansatte har i sin gitte kontekst. Ved å ha en rigid og fast kommunikasjonsstruktur, uten fleksibilitet til å tilpasse kommunikasjonen ut ifra de ansattes behov, kan det tenkes at endringsmotstanden øker.

Den åpne dialogen mellom de ansatte og ledelsen kan imidlertid utdypes ytterligere som følge av behovet for tilstedeværende ledelse. Forskning viser at mange endringsledere trekker seg unna de ansatte for å få kontroll på endringssituasjonen (Clair & Dufresne, 2004; Saksvik, 2011). Mine funn viser at fraværende ledelse lett kan skape endringsmotstand, fordi den uformelle kommunikasjonen uteblir. Mine funn viser derfor, i tråd med Saksvik (2011), at den uformelle informasjonsutvekslingen mellom ledere og ansatte kan begrense motstand gjennom feilaktige rykter. Ledelsens tilstedeværelse kan hindre rykter i å spre seg da ledere kan «ta tempen» på endringsmotstanden underveis i prosessen. Uten den uformelle kommunikasjonen kan feilaktig informasjon få fotfeste, noe som kan utfordre den kognitive motstanden. Dette kan igjen påvirke den affektive og atferdsmessige endringsmotstanden.

### ***Endringens oppbygning og kontekst***

Endringen som er i søkelys i denne studien er i utgangspunktet en planlagt endring. Imidlertid har det vist seg å være behov for betydelige utsettelse og justeringer i endringsprosessen. I utgangspunktet er endringen å anse som en top-down-prosess, da dette beskrives av Van De Ven og Poole (1995) som at ledelsen er endringsaktøren og iverksetter endringen nedover i organisasjonen. Likevel viser endringsprosessen seg å være i tråd med

Orlikowski (1996) sin skissering av implementeringen av ny teknologi. I dette tilfellet indikerer det en planlagt, men også i stor grad spontan, bottom-up-prosess. Grunnet endringens uklarheter og flere justeringer har endringen fremstått som en uforutsigbar prosess. Studiens funn viser til at dette har ført til at mye er uavklart både for ledelsen og de ansatte i møte med endringen. I lys av endringens bottom-up kompleksitet, med spontane justeringer underveis, viser mine analyser at det er utfordrende for ledelsen å kunne ta hensyn til de ansattes situasjon og behov. At endringen er en prosess med en mindre klar oppskrift, antyder at endringsmotstanden blir påvirket i stor grad. Det er derfor grunnlag for å trekke frem at endringsmotstand kan fremstå mer kompleks som følge av en bottom-up-prosess, der de ansatte opplever mer utrygghet i hva endringen er.

Som følge av studiens hentydning om at en bottom-up drevet endringsprosess kan vise til en mer kompleks tilnærming til endringsmotstand, kreves det en hyppig justeringsatferd for å imøtekomme endringens krav. Videre kan det derfor stilles spørsmålsteget til om etablerte endringsmodeller, slik som blant annet Kotters fasemodell (1995) og femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), beskriver endringsimplementering med utgangspunkt i en mer bottom-up drevet endringsprosess. For å kunne forstå endringsmotstand utdypende nok, vil det være behov for å se på den oppbygningen og konteksten organisasjonsendringen kjennetegnes ved, også i modelleringen av endringer.

Med utgangspunkt i den skisserte betydningen av endringens kontekst, viser litteraturen til ulike perspektiver. Ikke bare skilles etablerte modeller slik som Kotters fasemodell (1995) seg fra Nielsens med kollegaers (2010) femfasemodell i vektleggingen på endringer kontekst, men også spesifikk forskning på endringsmotstand viser til divergerende argumentasjon (Burnes, 2015). Selv med stor anerkjennelse har ikke forskning gjort av Coch og French (1948) og Dent og Goldberg (1999) fått den gjennomslagskraften som man skulle trodd. De argumenterer for at motstand ikke oppstår i individet, men fra konteksten endringen

skjer i. Den generelle forskningen har likevel viet stor oppmerksomhet til antagelsen om at individet motsetter seg endringen av seg selv (Erwin & Garman, 2010). Mine analyser indikerer imidlertid til at den opprinnelige foreslåtte betydningen av endringens kontekst bør være utgangspunktet for forståelsen av endringsmotstand. Parallelle prosesser og ansattes totale arbeidssituasjon viser seg å være faktorer som informantene i denne studien inkluderer i deres opplevelse av endringsprosessen. Hvordan endringsmotstanden arter seg vil derfor kunne tenkes å være påvirket av flere faktorer utover selve endringsinnholdet, da endringen ser ut til å ikke foregå i et vakuum. Eksempelvis trekkes det frem et forstyrrende element i et arbeidspress som blant er forårsaket av manglende menneskelige ressurser, som Nielsen med kollegaer (2006) vil argumentere for at er diskrete faktorer i endringens kontekst. Analysen har vist at motstanden dermed ikke bare skapes av endringsprosessen alene, men kan være et resultat av en total arbeidssituasjon der endringsprosessen ikke kan skilles fra konteksten og omgivelsene.

### ***Endringslederens påvirkning på motstand***

Utover endringens kontekst, legger forskning gjort av Burnes med kollegaer (2018) til grunn betydningen av ledelse i organisasjonsendringer. Ford og Ford (2010) argumenterer til og med for at ledernes atferd kan være en mulig kilde til endringsmotstand. Mine analyser samstemmer med dette og viser at endringsledere har en betydelig påvirkning på de ansattes endringsmotstand. Blant annet kan informantenes opplevelser med fraværende ledelse og elementer ved kommunikasjon tolkes å gi en tydelig grobunn til endringsmotstand. Endringsledere kan dermed antas å ha en betydelig rolle i hvordan ansatte oppfatter endringsprosessen, noe som videre ser ut til å påvirke ansattes motstand i ulik grad.

Ifølge Dent & Goldberg (1999) og Ford med kollegaer (2002) viser den generelle litteraturen til et ensidig syn på endringsmotstand som en spontan reaksjon uavhengig av forholdene rundt endringsimplementeringen. I lys av endringens kontekst og ledernes

påvirkning, fremmer analysen i denne studien et bilde av omgivelsene som en stor påvirker på endringsmotstand. Dette er da forskjellig fra antagelsen om at motstand kun oppstår spontant i individet. Mine analyser indikerer heller at endringsmotstand oppstår som årsak av noe, som f.eks. endringens kontekst eller endringsledernes atferd. Dette fordi motstanden ikke ser ut til å kun oppstå i individet uten grunn, men heller komme gradvis grunnet individets omgivelser og situasjon. Således vil det være verd å argumentere for at motstand mot endring ikke nødvendigvis oppstår spontant, selv om endringsprosessen er en mer spontan, bottom-up drevet prosess. Denne studien belyser altså muligheten for å se på motstand mot endring som en reaksjon på omgivelsene, heller enn at det oppstår spontant i individet uten påvirkning.

Med utgangspunkt i at endringsmotstand kan være en reaksjon på omgivelsene, kan man trekke inn betydningen av skille mellom individ og gruppe. Hvilke omgivelser som skaper og reduserer endringsmotstand, kan gjennom et sosialkonstruktivistisk syn, avhenge av hver enkelt sin oppfatning. Imidlertid viser mine analyser at omgivelsene som kan skape endringsmotstand også inkluderer de ansatte som gruppe. Dette refererer til studiens funn om at fraværende ledelse kan skape ukonstruktiv dialog mellom ansatte, som videre kan antas å skape endringsmotstand på gruppenivå. Likeså er mine funn i tråd med Endrejat med kollegaer (2021) som viser at kommunikasjon kan fungere som et middel til å skape et fellesskap under endringsprosesser. Dette kan redusere endringsmotstanden der gruppen trygges i endringen sammen. Imidlertid viser mine funn at ledernes tilstedeværelse er nødvendig for å kunne imøtekomme de ansattes behov for å danne et slik fellesskap. Ut ifra informantenes opplevelser kan det tenkes at endringsmotstanden i stor grad oppleves og uttrykkes i individet, men at en tydelig økning eller reduisering av fenomenet kan skje på gruppenivå. Med utgangspunkt i nevnte diskusjon om endringsmotstandens spontanitet, vil dette utdype argumentasjonen med at endringsmotstand kan vokse frem i omgivelsene, og ikke nødvendigvis kun oppstå i individet spontant. Det ligger derfor til grunn å kunne sette



spørsmålstegn ved senere litteraturs noe ensformige fokus på motstand som en spontan reaksjon. Samtidig kan det være fordelaktig å undersøke gruppeaspektet ved endringsmotstand ytterligere.

### **Hva kan endringsmotstand tolkes som?**

Med utgangspunkt i endringsmotstandens kompleksitet legger tidligere litteratur frem en kontrastfylt tolkning av fenomenet. Spesielt trekker Ford og Ford (2010) frem en formening om at endringsmotstand ikke nødvendigvis bør anses som et hinder, men heller en ressurs. Ved å tolke endringsmotstand som et hinder vil fenomenet fremstå ensidig som selvbetjenende handlinger fra endringsmottakere. Ifølge Kotter (1990) ønsker ansatte å få til endring, men at det heller er hinder som problematiserer gjennomføringen. Et slikt perspektiv støttes av mine funn. Siden mine analyser viser til betydningen av omgivelsene i hvordan endringsmotstanden arter seg vil det kunne argumenteres for at et ressursperspektiv heller kan være fordelaktig i forståelsen av fenomenet. Dette indikerer at faktorer som ser ut til å skape endringsmotstand muligens er forbedringsområder som kan styrke endringsprosessen.

Som Ford og Ford (2010) argumenterer for, støtter denne studien derfor tolkningen av endringsmotstand som en tilbakemelding som kan gi mer fleksibilitet i håndteringen og utformingen av endringsprosessen. Endringsmotstand kan ses på som mulige forbedringspunkt som kan styrke endringsutfallene (Rosenbaum et al., 2018). Mine analyser viser eksempelvis at den defensive og distanserte holdningen til de ansatte kan ses på som passiv motstand. Ved å tolke dette som en tilbakemelding om at de ansatte har opplevd å ikke bli hørt eller sett etter sine behov, kan ledere oppnå mer fleksibilitet i reguleringen av endringsmotstand. Dette kan videre tenkes å forberede endringsimplementeringen da det lettere kan resultere i mer åpenhet for endringen som følge av forbedringer i tråd med deres behov.

## **Endringsmotstand som et labilt fenomen**

Avslutningsvis for å avrunde diskusjonen av forståelsen om endringsmotstand vil det introduseres et forslag til en ny tilnærming til fenomenet. Litteraturen har vært svært sparsommelig eller nærmest fraværende i betegnelsen av endringsmotstand som et labilt fenomen. Jeg vil videre utdype for ytterligere argumentasjon og hvorfor dette anses som et hensiktsmessig perspektiv for fenomenet.

Med bakgrunn i den teknologiske utviklingen og det moderne arbeidsliv anser jeg endringer å stå i kø, grunnet markedets kompleksitet (Burnes, 2004; Rosenbaum et al., 2018; Worley & Mohrman, 2014). Organisasjonsendringer kan nærmest anses som tilnærmet konstante. Sammenfallende med at motstand og åpenhet til endring er et kontinuum (Oreg, 2018), og kan derfor anses å ikke være dikotome, vil endringsmotstand kunne variere i styrke og intensitet. Motstand og åpenhet til endring vil derfor være dynamisk avhengige av hverandre.

Ifølge Folger og Skarlicki (1999) viser litteraturen til at endringsimplementering nærmest er umulig som følge av endringsmotstand. Dette viser til et bilde av endringsmotstand som et negativt fenomen (Piderit, 2000), som også fremstår upåvirkelig og statisk. Et slikt bilde kan hemme endringsledere i å ta tak i elementer som kan redusere motstanden. Sammenfallende viser oppfatningen av fenomenet som en spontan reaksjon, til at motstanden er uforutsigbar og diffus. Med endringers hyppige tilstedeværelse og motstandens dynamiske tilnærming til åpenhet, vil denne studien legge frem et annet perspektiv på endringsmotstand. Dette perspektivet fremmer endringsmotstand som et labilt fenomen, der omgivelsene og konteksten påvirker fenomenets grad av tilstedeværelse eller fravær. For er det virkelig slik at motstanden kun oppstår spontant og ikke kan avkles?

I kontrast til den statiske fremstillingen av endringsmotstand, kan fenomenet heller presenteres å dynamisk variere ut ifra hva som blir påført individet eller organisasjonen.

Motstand er heller en reaksjon av noe, enn en spontan reaksjon. Dette indikerer at endringsmotstanden kan skapes og reduseres som følge av påvirkninger fra omgivelsene. Ved å se på motstanden som labil kan det antas at fenomenet ikke kan forventes til å gå over av seg selv, men hele tiden komme og gå med variasjon i styrke og intensitet ut ifra ansattes omgivelser. Fenomenet kan derfor anses som ustabilt og lett å bringe ut av fatning. Imidlertid kan endringsmotstanden være til stede over tid, men likeså er tilstedeværelsen hele tiden avhengig av omgivelsene.

For å illustrere et bilde av det labile fenomenet kan dens tilstedeværelse presenteres som positive og negative sirkler. Ved tilstedeværelse av endringsmotstand kan ansatte være i en negativ sirkel. Siden det er omgivelsene som setter forutsetningene for graden av endringsmotstand, kan ansatte være i en negativ sirkel helt til omgivelsene endres til fordel for å redusere endringsmotstanden. Den negative sirkelen av endringsmotstand kan dermed brytes med de rette forutsetningene i omgivelsene. Likeså kan fravær av endringsmotstand oppstå ved forhold som gir mer åpenhet for endringen. Dette kan anses som en positiv sirkel. Igjen kan denne sirkelen lett brytes om det forekommer forutsetninger som skaper endringsmotstand. Ansatte kan dermed justeres av ulike forutsetninger til å gå inn og ut av positive og negative sirkler som indikerer fravær og tilstedeværelse av endringsmotstand. På denne måten kan endringsmotstand anses som et labilt fenomen som er avhengig av omgivelsene for å variere. Videre vil et slikt perspektiv fremme at ledere lettere kan se sin rolle som betydningsfull i justeringen av endringsmotstand. Lederes atferd kan da argumenteres for å bidra til ulike forutsetninger som justerer de ansatte inn og ut av sirklene.

Sammen med ledelsens påvirkning kan det være flere faktorer som skaper endringsmotstand. Endringens kontekst kan variere fra en setting til en annen, samtidig som motstanden vil variere i hvordan den oppleves og uttrykkes. Likevel vil det å tolke motstanden som en tilbakemelding og fleksibelt håndtere fenomenet deretter, gjøre at ledere

utnytter motstandens labile form. En slik tilnærming kan tenkes å øke suksessraten til endringsimplementeringen uavhengig av kontekst. Dette vil spesielt være fordelaktig i en bottom-up drevet endringsprosess, der motstanden ser ut til å fremstå enda mer kompleks og uforutsigbar. Det kan derfor tenkes at litteraturen bør vende fokuset bort fra et statisk, negativt bilde på endringsmotstanden som fremstiller at individet motsetter seg endringen spontant. Det kan heller være mer fordelaktig å undersøke de ressursene motstanden kan gi for å i større grad lykkes med endringer. Fenomenets labile form gir ledere muligheter til å bryte et mønster som er dannet av negative eller positive sirkler. Mulighetene for å redusere endringsmotstanden kan derfor tenkes å være gjeldende i alle organisasjonsendringer.

Til å summere opp kan denne studien altså støtte Dent og Gordbergs (1999) argumentasjon om at endringsmotstand ikke trenger å ses på som noe kryptisk og vanskelig. Studien indikerer heller at endringsmotstand fordelaktig kan anses som en ressurs, og fungere som en tilbakemelding. Videre har studien lagt frem et perspektiv som belyser endringsmotstanden som et labilt fenomen som i mer eller mindre grad kan være fraværende om omgivelsene ikke trigger det frem. Likevel kan endringsprosesser drives forskjellig, og studien anser at bottom-up-prosesser kan fremstille fenomenet betydelig komplekst. I den sammenheng ønsker jeg å oppfordre til mer forskning som utfordrer vår forståelse av endringsmotstand, deriblant videre arbeid med ideen om at endringsmotstand kan være et labilt fenomen.

### **Implikasjoner for praksis og videre forskning**

Dette prosjektet tok utgangspunkt i å undersøke fenomenet motstand mot endring. I seg selv så kan dette fremstå som et komplisert prosjekt da tilretteleggingen for å undersøke et såpass subjektivt, abstrakt og sammensatt fenomen kan være utfordrende. I hovedsak er det forskningsdesignet som legger føringer på hvordan endringsmotstanden avdekkes. Med utgangspunkt i et eksplorerende design og refleksiv tematisk analyses grunnelement, er denne

studien subjektiv i fremstillingen av endringsmotstand. Min rolle som forsker er verd å erkjenne for å forstå hvilket bidrag studien gir forskningsfeltet. Studien er dermed preget av min subjektive tolkning i tråd med Braun og Clarke (2022b).

Samtidig er det verd å trekke frem at i tråd med reflektiv tematisk analyse, forstås mening innenfor den konteksten den produseres i og det er ikke nødvendigvis slik at en kan avdekke en universell mening (Braun & Clarke, 2022b). Likevel vil denne studien som undersøker en spesifikk avdeling på en arbeidsplass, automatisk ha begrensninger i hvordan man kan generalisere funnene. Dette på grunn av de spesifikke kontekstuelle forholdene. Med utgangspunkt i at organisasjoner er en sosial konstruksjon med variasjoner i kultur, normer og verdier (Lien & Saksvik, 2016), vil det være behov for ytterligere forskning på denne tematikken i andre kontekster. Likevel er studiens problemstilling lagt på et mer overordnet tematisk nivå og det kan derfor tenkes at funnene i denne studien vil være gjeldende også på flere andre arbeidsplasser (Carminati, 2018).

Med et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt kan en hentyde at hver enkelt person har sin unike virkelighetsoppfatning. Studiens analyser kan tolkes dithen at endringsmotstand er å anse som et komplekst fenomen som skapes eller reduseres av forhold som hver enkelt person tolker ulikt. I samsvar med litteraturen (Ford et al., 2008; Piderit, 2000), anser jeg det som nødvendig å benytte ulike kvalitative forskningsmetoder for å utvikle et mer nyansert bilde av fenomenet, grunnet dens komplekse form. Kvantitative analyser kan dog gi en umiddelbar indikasjon på graden av endringsmotstand. Den kvantitative forskningen på fenomenet har vist seg å være sterkt til stede i litteraturen, der forskningen har gitt viktige oppdagelser. Likevel er fenomenet betydelig komplekst, og kvalitative metoder kan utfylle kvantitative funn gjennom å gi et dypere innblikk og utvide forståelsen av fenomenet. Ved å utforske ulike perspektiv av fenomenet kan en få ytterligere grunnlag for å vurdere hvordan en kan forstå motstanden og dens innvirkning på organisasjonsendringer. Denne studien kan dermed

argumentere for å bruke en tilnærming med blandede metoder, som kombinerer kvantitativ forskning med kvalitative forskningsmetoder.

Studien har forsøkt å bidra til nye aspekter i et omfangsrikt forskningsfelt. Hensikten var fortrinnsvis å belyse tematikken, der datamaterialet la føringer på retning. Retningen har vist seg å være noe utenfor den generelle litteraturen, noe som kan anses som en styrke for å komplementere endringslitteraturen. I arbeid med problemstillingen har tematikken vist seg å være betydelig kompleks, og det er verd å erkjenne at studien kun har anledning til å belyse et snevert og muligens ensidig datamateriale. Samtidig er studien av begrenset omfang, noe som begrenser redegjørelsen for fenomenet. Funnene er likevel forhåpentligvis nyttige, da funnene trekker frem både konkrete motstandsformer, men også ser endringsmotstand på et mer overordnet nivå og hvordan organisasjoner kan forstå endringsmotstand.

Mine litteratursøk har vist en stor mengde forskning på feltet som forsøker å belyse motstand til endring. Spesielt er det mye litteratur på planlagte endringsprosesser og hvordan endringsmotstand arter seg i en slik setting. Med utgangspunkt i tidligere diskusjon og studiens funn på at en bottom-up-prosess som muligens kompliserer endringsmotstand ytterligere kan det antas at det er fordelaktig med mer forskning på denne variasjonen. Å undersøke endringsmotstand i forskjellige kontekster vil gi en enda tydeligere forståelse på fenomenet, dens bakgrunn og innvirkning. Videre kan også forståelsen av endringens kontekst gi mer tydelige svar på hvordan man kan begrense endringsmotstandens negative effekt.

Videre viste mine analyser antydning at endringsmotstand kan reduseres i møte med ansattes behov. Det er plausibelt å anta at ansatte har ulike behov, og dermed vil det variere hva hvert individ trenger for å trygges i møte med endringer. Individuelle forskjeller vil også kunne anses å ha en tydelig sammenheng med personlighet. Til tross for at denne studien ikke har tatt for seg aspekter ved individuelle ulikheter av noe slag anser jeg det som et viktig aspekt å ta i betraktning, på bakgrunn i dets innflytelse på individers ulike behov. Ved å

undersøke ulike individuelle behov kan det potensielt gi mer forståelse rundt hvordan ledere kan håndtere endringsmotstand mer fordelaktig i ulike organisasjoner.

Akkumulert sett, viser mine analyser til et øyeblikksbilde av endringsmotstanden i en gitt kontekst. Dette gir lite indikasjon på fenomenets utvikling over tid. Det vil derfor være fordelaktig å inkludere longitudinell metode i videre forskning for å få en bredere forståelse av fenomenet. Av denne studiens interesse fremmes spesielt longitudinell forskning som nærmere undersøker endringsmotstand som et labilt fenomen.

Til tross for argumentasjoner for utilfredsstilt behov innenfor forskningsfeltet på fenomenet er det likevel en klar enighet om at fravær av endringsmotstand øker sjansene for å lykkes i endringsprosesser. Det er dermed nødvendig for mer forskning på endringsmotstand ved å styrke operasjonaliseringen, utvide forståelsen og utforske nye perspektiver av fenomenet. Det vil bidra til en større forståelse av dens innvirkning på endringsprosesser og hvordan organisasjoner kan utnytte motstanden til noe konstruktivt for endringens utfall. Listen er lang over forskning på uheldige utfall som følge av endringsmotstand, hvorav en rekke av forskningsbidragene ble redegjort for i teorikapittelet. Sett i et større perspektiv kan forskning på endringsmotstand fremme utvikling av en mer lønnsom organisasjonsutvikling gjennom bedre endringsprosesser, samt en mer tilfreds arbeidsstokk.

### **Konklusjon**

Hensikten med denne studien var å undersøke; «*hvordan kan motstand blant ansatte i organisasjonsendringer forstås?*». Dette ble gjort gjennom å analysere ledere og ansatte på en avdeling sine opplevelser knyttet til en omfattende endringsprosess. Mine funn viser at endringsmotstand kan arte seg på et kognitivt, affektivt og atferdsmessig nivå, der ulike faktorer kan fremme eller redusere fenomenet. Først og fremst kan endringsmotstand blant ansatte i organisasjonsendringer lettere forekomme av elementer i endringens prosess. Dette kan spesifiseres ned til forstyrrende parallelle prosesser og særtrekk i kommunikasjon mellom

ledere og ansatte. Mer utdypende trekker analysen frem ansattes behov for tilstrekkelig og tilpasset informasjon, samtidig som ledelsens tilstedeværelse og atferd har betydning på hvordan endringsmotstanden arter seg. Endringsmotstand kan derfor tenkes å fortrinnsvis opptre som følge av omgivelsene og endringens kontekst. Med en slik tilnærming indikerer dermed studien at motstand mot endring ikke nødvendigvis opptrer spontant, men er en reaksjon på omgivelsene.

For å forstå endringsmotstand ytterligere trekkes det frem i analysen at det kan forekomme en mer kompleks form for motstand ved endringsprosesser som er av en mer bottom-up drevet prosess. Hyppige justeringer og en mer uforutsigbar endringsprosess kan komplisere ansattes endringsmotstand, da det er vanskeligere å imøtekomme de ansattes behov. Mine analyser har dermed antydnet at endringsmotstand kan forstås som et labilt fenomen, som er avhengig av omgivelsene for sin tilstedeværelse. Dette åpner opp for synet på endringsmotstand som en ressurs, der endringsledere kan håndtere motstanden som en tilbakemelding for å styrke endringsprosessens utfall.



## Referanser

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). Modeling Automation. *AEA Papers and Proceedings*, 108, 48–53. <https://doi.org/10.1257/pandp.20181020>
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7. utg.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change* (3. utg.). Pearson Education.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). *Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation*. 59(4), 819–836. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren— Hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1), 12–21.
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117(2), 187–215. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.2.187>
- Blomme, R. J., & Bornebroek-Te Lintelo, K. (2012). Existentialism and organizational behaviour: How existentialism can contribute to complexity theory and sense-making.

*Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 405–421.

<https://doi.org/10.1108/09534811211228120>

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.

<https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.

<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Braun, V., & Clarke, V. (2021a). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201–216.

<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>

Braun, V., & Clarke, V. (2021b). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.

<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Braun, V., & Clarke, V. (2022a). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>

Braun, V., & Clarke, V. (2022b). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management, 47*(4), 667–686.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Bryman, A. (2001). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management, 15*(2), 92–116.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership, 14*(2), 141–158. <https://doi.org/10.1177/1742715016662188>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management, 5*(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change Leadership: Oxymoron and Myths. *Journal of Change Management, 16*(1), 8–17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425>
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke’s approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity, 56*, 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Callaly, T., & Arya, D. (2005). Organizational change management in mental health. *Australasian Psychiatry, 13*(2), 120–123. <https://doi.org/10.1080/j.1440-1665.2005.02173.x>
- Carminati, L. (2018). Generalizability in Qualitative Research: A Tale of Two Traditions. *Qualitative Health Research, 28*(13), 2094–2101.  
<https://doi.org/10.1177/1049732318788379>

- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 34*(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review, 10*(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Clair, J. A., & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations, 57*(12), 1597–1625. <https://doi.org/10.1177/0018726704049991>
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations, 1*(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Colville, I. D., & Murphy, A. J. (2006). Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing. *Long Range Planning, 39*, 663–677. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.10.009>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). “Resistance to Change”: A Limiting Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*(1), 45–47. <https://doi.org/10.1177/0021886399351005>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021). Turning change resistance into readiness: How change agents’ communication shapes recipient reactions. *European Management Journal, 39*(5), 595–604. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.004>

- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: The mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/09534819910255306>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99–103.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105–121. <https://doi.org/10.1108/09534810210422991>
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>

- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, *19*(5), 497–517. <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, *19*(2), 153–169. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1232>
- Gough, B., & Madill, A. (2012). Subjectivity in psychological science: From problem to prospect. *Psychological Methods*, *17*(3), 374–384. <https://doi.org/10.1037/a0029313>
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(2), 204–235. <https://doi.org/10.1177/0021886310397612>
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, *69*(2), 777–784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, *5*(2), 121–151. <https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, *40*(3), 919–941. <https://doi.org/10.1177/0149206311415418>

- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2021). Dwelling within the fourth industrial revolution: Organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It*. FREE PRESS.
- Karanika-Murray, M., & Biron, C. (Red.). (2015). *Derailed organizational interventions for stress and well-being: Confessions of failure and solutions for success*. Springer.
- Karp, T. (2005). Unpacking the mysteries of change: Mental modelling. *Journal of Change Management*, 5(1), 87–96. <https://doi.org/10.1080/14697010500057573>
- Karp, T., & Helgø, T. I. T. (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), 85–96. <https://doi.org/10.1080/14697010801937648>
- Khan, S., Haleem, A., Deshmukh, S. G., & Javaid, M. (2021). Exploring the Impact of COVID-19 Pandemic on Medical Supply Chain Disruption. *Journal of Industrial Integration and Management*, 06(02), 235–255. <https://doi.org/10.1142/S2424862221500147>
- Kotter, J. P. (1990). *A force of change: How leadership differs from management*. The Free Press.

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (2012). How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers. *Harvard business review*, 90(11), 43–58.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 106–114.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Latta, G. F. (2009). A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model): The Impact of Organizational Culture on Leading Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 19–37.  
<https://doi.org/10.1177/1548051809334197>
- Lewis, L. K. (2006). Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23–46. <https://doi.org/10.1080/10570310500506631>
- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and Using Input During Organizational Change Initiatives: What Are Practitioners Doing. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 267–294. <https://doi.org/10.1177/0893318911431804>
- Lewis, L. K., & Sahay, S. (2018). Change Communication. I *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (s. 1–15). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0018>



- Lien, M., & Saksvik, P. Ø. (2016). Healthy Change Processes—A Diary Study of Five Organizational Units. Establishing a Healthy Change Feedback Loop. *Stress and Health*, 32(4), 258–269. <https://doi.org/10.1002/smi.2698>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- McClosky, H. (1958). Conservatism and Personality. *American Political Science Review*, 52(1), 27–45. <https://doi.org/10.2307/1953011>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. Scopus. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44. <https://doi.org/10.1177/0893318905276558>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>

- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*, 20(3), 272–287. <https://doi.org/10.1080/02678370601022688>
- Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being*. Routledge.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009). Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact on Employee Well-Being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 374–390. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2015). Assessing and Addressing the Fit of Planned Interventions to the Organizational Context. I M. Karanika-Murray & C. Biron (Red.), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being: Confessions of Failure and Solutions for Success* (s. 107–113). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9867-9\\_12](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9867-9_12)
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234–259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv. Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, 83, 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.006>

- Okumus, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: An investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10*(7), 283–288. <https://doi.org/10.1108/09596119810240906>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S. (2018). Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science, 54*(1), 88–107. <https://doi.org/10.1177/0021886317741867>
- Oreg, S., & Goldenberg, J. (2015). *Resistance to Innovation: Its Sources and Manifestations*. University of Chicago Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research, 7*(1), 63–92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2016). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach* (3. utg.). McGraw-Hill Education.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>

- Polak-Sopinska, A., Wisniewski, Z., Walaszczyk, A., Maczewska, A., & Sopinski, P. (2020). Impact of Industry 4.0 on Occupational Health and Safety. I W. Karwowski, S. Trzcielinski, & B. Mrugalska (Red.), *Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. AHFE 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Bd. 971, s. 40–52). Springer, Cham.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154–1162.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rawlins, B. (2008). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research, 21*(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management, 31*(2), 286–303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I I. S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 199–220). Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S., Nytr, K., Andersen, G., Andersen, T., Buvik, M., & Torvatn, H. (2007). Work & Stress Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*(3), 243–263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Saniuk, S., Caganova, D., & Saniuk, A. (2021). Knowledge and Skills of Industrial Employees and Managerial Staff for the Industry 4.0 Implementation. *Mobile Networks and Applications*. <https://doi.org/10.1007/s11036-021-01788-4>
- Shrivastav, S. K. (2022). Exploring the application of analytics in supply chain during COVID-19 pandemic: A review and future research agenda. *Journal of Global*

- Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 492–519. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2022-0053>
- Silverman, D. (2017). How was it for you? The Interview Society and the irresistible rise of the (poorly analyzed) interview. *Qualitative Research*, 17(2), 144–158. <https://doi.org/10.1177/1468794116668231>
- Simoës, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: A road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/21693277.2022.2035281>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106–124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>

- Vos, J. F. J., & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, *36*(4), 453–462.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.004>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 132.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(5), 400–411.  
<https://doi.org/10.1108/01437730510607880>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, *31*(2), 249–264.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, *43*(3), 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6. utg.). SAGE Publications Inc.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, *45*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

## Vedlegg A

### Intervjuguide

#### Guide til ansatte:

##### Introduksjon

- Presentasjon av prosjektet og meg
- Lagring av data
- Samtykke til deltakelse og opptak av intervjuet

##### Bakgrunn

- Kan du fortelle om deg selv?
  - Hvor lenge du har jobbet i din stilling ol.
  - Utdanning
  - Tidligere arbeidserfaring
- Hvem er din nærmeste leder nå?
  - Etter endringen?

##### Dagens arbeidssituasjon

- Kan du beskrive dine arbeidsoppgaver i dag?
  - Ansvarsområder
- Arbeidspraksis – beskriv
  - Kan du beskrive gårdagen – hva gjorde du da?
  - Typisk eller utypisk? Hva gjorde den typisk/utypisk?
- Arbeidsrelasjoner – beskriv
  - Hvem jobber du sammen med?

- Hvordan jobber dere sammen? Er det mye samarbeid, eller har dere mer separerte arbeidsoppgaver ... osv.
- Hva samarbeider dere om?
- Er det områder som du har eneansvar for?
- Hvordan er relasjonen din til din leder? Hvor ofte kommuniserer du med din leder, og opplever du at din leder ser din rolle og din innsats i arbeidet? Osv.

## Endring

- Hvordan opplever respondentene endringen: *få de til å beskriv og reflektere over sine reaksjoner*
  - Hvordan endrer din arbeidssituasjon?
  - Hvordan endrer dine arbeidsoppgaver seg?
  - Hva blir den største endringen for deg?
  - Hvordan påvirker endringen dine arbeidsrelasjoner?
    - Medarbeidere
    - Leder (ny leder?)
  - Hvordan har du opplevd endringsprosessen?
    - Opplever du at dere ansatte har blitt involvert i endringsprosessen?
    - Hvor tydelig opplever du prosessene i endringen?
    - Hvordan opplever du kommunikasjonen under endringsprosessen?
      - Ledere, medarbeidere, andre involverte
  - Hva ble du forespeilet av endringen?
    - Samsvarte dette med videre prosess?
  - Hvor mye informasjon har du opplevd å få om endringsprosessen?
    - Har du opplevd denne som tilstrekkelig?
    - Er det noe du lurer på knyttet til endringa?



- Hvordan har din leder fulgt opp din arbeidssituasjon under endringen?
- Hva skulle du ønske din leder gjorde mer av under endringsprosessen?
- Hva skulle du ønske din leder gjorde mindre av under endringsprosessen?
  - Koble dette på beskrivelsen av hva som har skjedd
- Har du vært gjennom noen tilsvarende endringsprosesser før?

#### Fremtidig arbeidssituasjon

- Har du troa på endringen dere er i nå?
  - Kommer dette til å gjøre din arbeidshverdag lettere?
- Hvor ser du deg selv om fem år?
  - Arbeid

#### **Guide til ledere:**

##### Introduksjon

- Presentasjon av prosjektet og meg
- Lagring av data
- Samtykke til deltakelse og opptak av intervjuet

##### Bakgrunn – Kan du fortelle om deg selv?

- Kan du fortelle om deg selv?
  - Hvor lenge du har jobbet i din stilling ol.
  - Utdanning
  - Tidligere arbeidserfaring
- Hvem er din nærmeste leder?
  - Hvem er du leder for?

##### Dagens arbeidssituasjon

- Kan du beskrive hva du gjør i dine arbeidsoppgaver
  - Ansvarsområder
- Arbeidsrelasjoner – beskriv
  - Hvem jobber du sammen med? Dere er en liten ledergruppe ...
  - Kan du beskrive hvordan dere jobber sammen.
    - Daglig, ukentlig og månedlig.
  - Hva samarbeider dere om?
  - Hvilke områder har du eneansvar for?
  - Kan du beskrive din relasjon til dine medarbeidere?
  - I henhold til den endringsprosessen dere er i nå, har du opplevd noen endringer i dine arbeidsrelasjoner?
- Selve endringsprosessen
  - Når, hvem, hva, hvor, hvordan, hvorfor? Beskriv i detalj.
    - Hvordan opplever du at dere har kommunisert dette?
    - Tydelighet
    - Involvering av ansatte, tillitsvalgte, HR
    - Har du opplevd noen utfordringer knyttet til dette?

## Endring

- Opplevelser av endring – beskriv og reflekter
  - Har du brukt dine tidligere erfaringer i denne omstillingen?
  - Hvordan har du opplevd endringsprosessen?
  - Kan du beskrive hvordan du har kommunisert med dine medarbeidere under endringsprosessen?
  - Hva skulle du ønske dine medarbeidere gjorde mer av under endringsprosessen?

- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva skulle du ønske dine medarbeidere gjorde mindre av under endringsprosessen?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Kan du beskrive hvordan planleggingsprosessen av endringen foregikk?
  - Hvem
  - Involvering av ansatte
  - Tydelighet
  - Kommunikasjon
- Opplever du at gjennomføringen har vært i tråd med det som var planlagt?
- Kan du beskrive hvordan din arbeidssituasjon har endret seg?
  - Kan du beskrive hvordan dine arbeidsoppgaver har endret seg?
- Hvordan opplever du at din leder har fulgt opp din arbeidssituasjon under endringen?
- Andre ting som er knyttet til endringsprosessen som du ikke har fått fortalt om?

#### Fremtidig arbeidssituasjon

- Har du troa på endringen dere er i nå?
  - Kommer dette til å gjøre din arbeidshverdag lettere?
- Hvor ser du deg selv om fem år?
- Hvor ser du for deg din nåværende arbeidsplass om fem år?

## Vedlegg B

### Informasjonsskriv og samtykkeskjema

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet «*Masteroppgave om endringsledelse*»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke opplevelsen av en endringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med dette prosjektet er å kunne undersøke endringsledelse og din opplevelse av endringsprosessen.

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

Institutt for psykologi ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

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

I prosjektet ønsker jeg å intervju både ledere og ansatte som er betydelig berørt av endringsprosessen i din avdeling.

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

Hvis du velger å delta innebærer det et intervju som ikke vil ta mer enn en time og spørsmålene vil i hovedsak innebefatte tema som din arbeidshverdag og opplevelser av endringsprosessen. Samtalen vil bli tatt opp med lydopptak og intervjuer vil notere.

Til ledere: Jeg vil også be dine arbeidstakere om noen opplysninger om sin relasjon til deg og opplevelsen av endringsprosessen i intervju. Jeg tar notater og lydopptak av intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Videre vil ikke dette påvirke din stilling, og informasjonen om deg vil ikke deles med noen andre, heller ikke på arbeidsplassen 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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg (Kristin Våga Fløttum), som har tilgang til opplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Det er kun arbeidsrelaterte opplysninger om endringsprosessen som vil publiseres, og dette vil ikke kunne gjenkjenne deltakerne.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31. august 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Etter prosjektet er avsluttet vil opplysningene slettes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Psykologisk institutt ved NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Psykologisk Institutt ved NTNU. Kontaktpersoner vil være masterstudent Kristin Våga Fløttum ([kristivf@stud.ntnu.no](mailto:kristivf@stud.ntnu.no)) eller veileder Anne Iversen ([anne.iversen@ntnu.no](mailto:anne.iversen@ntnu.no)).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ([thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no))

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

Anne Iversen

*Masterstudent*

Kristin Våga Fløttum

---

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteroppgave om endringsledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at arbeidstakere kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

**Vedlegg C**  
**Sikt-godkjenning**

**Referansenummer**

117323

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

04.07.2022

**Prosjekttittel**

Masteroppgave, endringsledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og  
utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

**Prosjektansvarlig**

Anne Iversen

**Student**

Kristin Våga Fløttum

**Prosjektperiode**

15.08.2022 - 01.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

- Alminnelige



## Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.05.2023.

## Kommentar

### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

### 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. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester 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 behandles 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen 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

Personverntjenester 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). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

## **Vedlegg D**

### **Innmeldt endring av Sikt-søknad**

#### **Prosjektittel**

Masteroppgave, endringsledelse

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

#### **Prosjektansvarlig**

Anne Iversen

#### **Student**

Kristin Våga Fløttum

#### **Prosjektperiode**

15.08.2022 - 31.08.2023

#### **Kategorier personopplysninger**

- Alminnelige

#### **Lovlig grunnlag**

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen registrert 06.10.2022. Vi har nå registrert 31.08.2023 som ny sluttdato for forskningsperioden. Vi gjør oppmerksom på at ved ytterligere forlengelser (mer enn 1 år fra prosjektslutt utvalget ble informert om) kan det bli nødvendig å informere utvalget om forlengelsen. Personverntjenester vil følge opp ved ny sluttdato for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til videre med prosjektet!

