



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Handelshøyskolen ved NMBU

Bernt Aarset

Motstand - en kime til samskaping

Endringsagenters erfaringer med å møte motstand
i endringsprosesser

Helene Skarbø Sorgendal

Økonomi og administrasjon

Handelshøyskolen

Abstrakt

Hensikten med denne studien er å se på hvordan linjeledere i to vidt forskjellige organisasjoner erfarer å møte motstand i endringsprosesser, og hvordan de opplever at egen kompetanse blir utfordret i rollen som endringsagent. Problemstillingen for denne studien er: *”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”* For å svare på denne problemstillingen har jeg anvendt et kvalitativt forskningsdesign med en fenomenologisk tilnærming, der jeg har gjennomført fire dybdeintervjuer med linjeledere i to ulike organisasjoner.

Funnene fra studien indikerer at endringsagentenes fokus, forståelse og tilnærming til motstand påvirker hvordan de håndterer motstanden og i hvilken grad de åpner opp for samskaping i en endringsprosess. Funnene viser videre at endringsagenten bygger tillit til de ansatte gjennom å være åpen og ærlig, samtidig vil denne tilnærmingen kunne utfordre det å fremstå som kompetent og endringsagentens egen opplevelse av å være kompetent. Funnene indikerer at å lytte uten å være åpen for dialog vil kunne begrense endringens potensial samt øke motstanden fra ansatte. Ved å klare å lytte åpent til motstanden fra ansatte vil endringsagenten kunne skape et aksepterende miljø som kan bygge oppunder ansattes mestringsforventning og følelse av tilhørighet.

Studien viser at ved å ikke fokusere på å bli kvitt motstanden, men å stå i den og møte de ansatte i deres opplevelse, vil man kunne gjøre motstanden til noe konstruktivt som kan føre til mer kreativitet, læring og fruktbare resultater. Når gjensidig tillit, åpen lytting samt endringsagentens opplevelse av å være kompetent og fremstå som dette er tilstede, vil motstanden kunne være en kime til samskaping.

Datamaterialet indikerer også en forskjell mellom medvirkning og samskaping. Samskapingen innebærer å spille mer på de ansattes ressurser og kompetanse, som trolig også underbygger ansattes opplevelse av å bli hørt.

Abstract

The purpose of this research is to look at how line managers in two widely different organizations experience meeting resistance in change processes and how they perceive that their own competence is challenged in the role of change agent. The research question for this study is: *"How do the change agent experience being challenged when facing resistance, and what does this experience mean for the change process?"*. In order to answer this thesis, I have used a qualitative research design with a phenomenological approach, and I have conducted four in-depth interviews with line managers in two different organizations.

The findings from the research indicate that the change agents' focus, understanding and approach to resistance affect how they deal with resistance and to what degree they open up for co-creation in a change process. The findings further show that the change agent can build trust by being open and honest, at the same time this approach could challenge the change agent appearance as competent as well as their own experience of being competent. The findings indicate that listening without being open to dialogue could limit the potential of change and increase the resistance from the employees. By being able to listen openly to the employees' resistance, the change agent can create an accepting environment that can build up on employees' self-efficacy and sense of relatedness.

This research shows that by not focusing on getting rid of resistance, but standing in it and meeting the employees in their experience, one can make the resistance to something constructive that can lead to more creativity, learning and fruitful results. When you have mutual trust, genuine listening, and the change agent's experience of being competent and appearing as it is present, resistance will be a co-ordination of co-creation.

The data material also indicates a difference between involvement and co-creation. The co-operation involves playing more on the employees' resources and competencies, which probably also enhance the employee's experience of being heard.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet i Ås. Det har vært veldig spennende å fordype seg i denne oppgaven, men arbeidet har også vært veldig krevende. Samtidig tror jeg at utfordringene underveis har bidratt til en enda dypere læring for min del.

Først vil jeg rette en stor takk til alle som har hjulpet meg å lære.

Jeg vil spesielt takke informantene for at de åpent har delt av sin kunnskap og erfaring. Veileder Bernt Aarset for tilgjengeligheten og konstruktive tilbakemeldinger. Min samboer og mine venner for all omtanke og oppmuntrende ord underveis i prosessen. Min familie for diskusjoner, råd og tålmodighet, samt for å ha støttet meg hele veien.



Helene Skarbø Sorgendal

Ås, 15. August 2018

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Formål.....	1
1.3	Problemstilling.....	2
1.4	Begrepsavklaring.....	3
1.5	Oppgavens oppbygging og innhold.....	3
2	Teoretisk rammeverk.....	5
2.1	Selvbestemmelsesteori og internalisering	5
2.1.1	Autonomi	6
2.1.2	Kompetanse.....	6
2.1.3	Tilhørighet.....	7
2.1.4	Internalisering.....	7
2.2	Rulle med motstand og ambivalens	7
2.3	Klientsentrert veiledning.....	9
2.4	Mestringsforventning.....	10
2.5	Refleksjon og dobbelkretslæring.....	11
2.6	Gruppelæring og dialog.....	12
2.7	Tillit.....	14
2.8	Sammenhenger i det teoretiske rammeverket.....	14
3	Forskningsmetode	16
3.1	Forskningstilnærming	16
3.2	Innsamlingsmetode	17
3.3	Datainnsamling	17
3.4	Valg av informanter	18
3.5	Analyse	19
3.6	Forskerrollen	20
3.7	Etiske vurderinger	20
3.8	Kvalitet.....	21
3.8.1	Reliabilitet.....	21
3.8.2	Validitet.....	23

4	Empiri	24
4.1	Forståelse av motstand	24
4.1.1	Generell motstand mot endringer	24
4.1.2	Motstand som uttrykk for ansattes usikkerhet	24
4.1.3	Motstand som grunnlag for læring	25
4.2	Rolleforståelse	26
4.2.1	En rolle åpen for definering	27
4.2.2	Ekspert vs. åpen	27
4.2.3	Tillit	28
4.2.4	Person vs. Rolle	29
4.3	Håndtere motstanden	30
4.3.1	Lytte	30
4.3.2	En positiv tilnærming	33
5	Diskusjon	37
5.1	Endringsagentenes tilnærming til å lytte	37
5.2	Tillit som nøkkel	40
5.3	Erfare endringsagenten som kompetent	44
5.4	Medvirkning	47
5.5	Oppsummering	52
6	Avslutning	54
7	Litteraturliste	56
8	Vedlegg	59
8.1	Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD	59
3.1	Vedlegg 2 - Informasjonsskriv	61
8.2	Vedlegg 3 - Intervjuguide	63

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Det finnes mye og vel etablert forskning som handler om å motivere ansatte til endring, men ikke fullt så mye om hvordan man håndterer motstanden når den først har oppstått. Til tross for dette sliter allikevel de fleste organisasjoner med å mobilisere alle ansatte, da det alltid vil være noe motstand mot endringene som innføres. Det stilles stadig større krav til organisasjoners omstillingsevne, organisasjonene må være i tilnærmet kontinuerlig endring, og når motstand mot en endring da etableres kan dette medføre store utgifter for bedriftene. Organisasjoner blir også stadig mer kunnskapsintensive, som vil si at de ansatte i større grad er kunnskapsmedarbeidere, dette vil også kunne påvirke graden av deres involvering i organisatoriske endringsprosesser.

Jeg ønsket å utforske hvilke tanker linjeledere som endringsagenter har når det kommer til å møte motstand under endringsprosesser. Endringsagenter kan i utgangspunktet være hvem som helst som bidrar i en endringsprosess (Caldwell 2003, s. 139-140). Jeg har i denne studien valgt å begrense begrepet endringsagent til å gjelde linjeledere, fordi de sitter i en unik og sentral rolle under endringsprosesser.

I denne sammenhengen var jeg interessert i å se nærmere på hva de selv fokuserer på i møte med de ansatte, samt tanker og erfaringer rundt medvirkning og motstand. Hva er det ved deres håndtering som har fremmet eller hemmet fremgangen i endringsprosessen? Hvordan endringsagentene forstår sin egen rolle, og hvordan de forstår motstand som et fenomen er også interessante områder som jeg ønsket å studere, samt se hvordan deres forståelse og fokus kan påvirke hvordan de møter motstanden. Forstår de motstand som kun negativt og noe som bør unngås helt, eller anser de motstand som et positivt og nyttig bidrag for å sikre at en endringsprosess blir vellykket?

1.2 Formål

Formålet med studien er å lære av endringsagentenes refleksjoner og erfaringer med hovedfokus på hvordan man håndterer motstand i endringsprosesser, samt belyse hvordan endringsagentens

fokus, samt forståelse av motstand, medvirkning og egen rolle kan påvirke resultatet av endringsprosessen.

1.3 Problemstilling

Temaet for denne studien er hvordan ledere håndterer motstand i endringsprosesser. Gjennom analyse av empirien fant jeg noen gjennomgående temaer som var interessante og sentrale for å belyse det valgte temaet. Med disse funnene ble det overordnede temaet utviklet til en mer presis problemstilling:

”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”

Under arbeidet med studien har jeg kommet frem til disse delproblemstillingene:

- *”Hvilke(n) form(er) for lytting er mest betydningsfull(e) i møte med motstand, og på hvilken måte erfarer endringsagentene at de påvirker resultatet av motstanden?”*
- *”På hvilken måte får endringsagentenes evne til å skape tillit betydning i møte med motstand?”*
- *”Hvordan vil endringsagentenes opplevelse av å være kompetent påvirke deres håndtering av motstanden?”*

For å svare på problemstillingene bruker jeg kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Jeg bruker semi-strukturert dybdeintervju som innsamlingsmetode, hvor jeg intervjuer fire linjeledere fra to ulike organisasjoner, informantene har ulik erfaring, bakgrunn, kjønn og alder.

1.4 Begrepsavklaring

Endringsagent

En endringsagent kan bli definert som: *“An internal or external individual or team responsible for initiating, sponsoring, directing, managing or implementing a specific change initiative, project or complete change programme” (Caldwell 2003, s. 139-140).*

En endringsagent kan altså være alt fra en person til en gruppe som bidrar i en endringsprosess (ibid.). I denne studien har jeg valgt å begrense begrepet endringsagent til å gjelde linjeledere eller en som har en slik posisjon at de står mellom ledelsen og de ansatte i en endringsprosess. Jeg ønsket å intervju disse fordi jeg tenker de har et unikt perspektiv på endringsprosessen. Linjelederne er de som har den direkte kontakten med de som skal tilegne seg endringen og kontakt med de som ofte har besluttet at endringen skal gjennomføres.

1.5 Oppgavens oppbygging og innhold

I kapittel 1 har jeg nå introdusert bakgrunnen og formålet med studien, samt vist til tidligere forskning på området. Til slutt i dette kapitlet presenterte jeg problemstillingen og avklarte noen valgte begreper.

I Kapittel 2 presenterer jeg det teoretiske rammeverket jeg har brukt til å drøfte datamaterialet i denne studien.

I Kapittel 3 presenterer jeg forskningsdesignet og den metodiske tilnærmingen jeg har brukt for å hente inn datamaterialet og analysere disse. Videre i dette kapitlet ser jeg nærmere på studiens kvalitet og reliabilitet samt etiske avveininger jeg har foretatt.

I Kapittel 4 presenterer jeg empirien i de ulike kategoriene; forståelsen av motstand, rolleforståelse og håndtere motstanden.

I Kapittel 5 presenterer jeg diskusjonen, der jeg videre drøfter funnene fra empirien i lys av det teoretiske rammeverket.

I Kapittel 6 vil jeg avslutningsvis fremheve de viktigste funnene sett opp mot studiens problemstilling, samt legger frem forslag for videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for å belyse og drøfte empirien, for å kunne svare på delproblemstillingene samt studiens overordnede problemstilling *”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”*. Det teoretiske rammeverket er basert på de kategoriene og underkategoriene som fremkom fra informantenes svar under intervjuene og det videre arbeidet i analyseprosessen.

I datagrunnlaget ble det å lytte fremhevet som et sentralt begrep, videre var dialog, autonomi, åpenhet og læring andre begreper som ble viktige og som gjenspeilet seg i blant annet teoriene til Karevold og Senge, samt i Rogers klientsentrerte veiledning. Informantenes fokus for muligheten for kreativitet i møte med motstand, ga gjenklang i Argyris teori og hvordan de ulike partenes usikkerhet eller trygghet påvirket motstanden ga spennende tolkning i samspill med Banduras teori om mestringsforventning. Hvordan endringsagenten utfordres i rollen i forhold til å fremstå som og oppleve seg selv som kompetent, samt hva de skal bidra med i en endringsprosess gjenspeiles i kompetanseteorien til Deci & Ryan. Videre ser man hvordan et positivt syn på motstand løftes frem i MI-teorien. Betydningen av tillit mellom endringsagenten og de ansatte belyses i teoriene til Kaufmann & Kaufmann og Jacobsen & Thorsvik.

2.1 Selvbestemmelsesteori og internalisering

I likhet med mange andre teorier springer selvbestemmelsesteorien ut fra ideen om at menneskers iboende behov er kilde til indre motivasjon. I forbindelse med organisasjonsteori vil graden av tilfredsstillelse av disse behovene påvirke de ansattes innsats og utholdenhet med arbeidsoppgaver. Selvbestemmelsesteorien beskriver tre grunnleggende psykologiske behov for å opparbeide og opprettholde indre, varig motivasjon; Autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan 1985, s. 6). Jeg vil utdype disse behovene nærmere nedenfor. Jeg vil også gå nærmere inn på internalisering, at man over tid kan gå fra å være ytre motivert til å bli indre motivert, dette er relevant i en organisasjonssammenheng hvor ikke alle aktiviteter og oppgaver vil være indre motivert.

2.1.1 Autonomi

Mennesker har et iboende behov for å handle ut fra egne interesser, verdier, og dermed et behov for å ha kontroll over handlingene samt hvordan man velger å gjennomføre de (Deci & Ryan 1985, s. 29). Opplevelsen av valgfrihet og kontroll gjør at handlingene oppleves mer frivillige og indre motiverte (ibid.). Bruk av dialog og åpne spørsmål for å utforske viktige problemer er viktige virkemidler for endringsagenter for å underbygge de ansattes opplevelse av autonomi (Stone, Deci & Ryan 2009, s. 79). Dialog og åpne spørsmål er allikevel noe endringsagenter ofte har problemer med og som tar tid og øvelse for å mestre (ibid.). Videre er det best å følge åpne spørsmål med det Stone, Deci & Ryan (2009, s. 80) kaller aktiv lytting. Metoder for aktiv lytting kan være å reflektere tilbake det den ansatte forteller eller gjennomføre oppsummeringer der man trekker ut de viktigste elementene i det den ansatte har sagt. Dette krever endringsagentens oppmerksomhet og samtidig at endringsagenten har en empatisk stil (Stone, Deci & Ryan 2009, s. 80-81).

2.1.2 Kompetanse

Behovet for opplevd kompetanse defineres som *”feeling effective in one’s ongoing interactions with the social environment and experiencing opportunities to exercise and express one’s capacities.”* (Deci & Ryan 2002, s. 7). Dette behovet handler om at mennesker har et iboende ønske om å bruke og vise egne evner til å mestre utfordringer. For at mennesker skal oppnå en opplevelse av kompetanse er en forutsetning at deres oppgaver og aktiviteter har et optimalt utfordrende nivå (Deci & Ryan 1985, s. 58). Når de ansatte opplever suksess eller får positive tilbakemeldinger vil dette kunne øke deres opplevde kompetanse (Deci & Ryan 1985, s. 124). En forutsetning er allikevel at de ansatte må føle en viss grad av autonomi, dette er fordi de ansatte må føle at det ikke bare er situasjonen i seg selv, men at de selv har hatt en innvirkning på resultatene, kun da vil suksessen eller tilbakemeldingene kunne øke den indre motivasjonen (Deci & Ryan 1985, s. 59). Tilbakemeldinger kan oppleves som kontrollerende hvis de for eksempel er knyttet til mål man burde oppnå, men hvis tilbakemeldingene derimot oppleves som informerende kan de bidra til økt motivasjon (Deci & Ryan 1985, s. 85).

2.1.3 Tilhørighet

Deci & Ryan (2002, s. 7) definerer tilhørighet som *”Caring for and being cared for by others and having a sense of belongingness both with other individuals and with one’s community.”*. I følge selvbestemmelsesteorien vil det å føle aksept fra menneskene rundt seg, samt ha en positiv tilknytning til det sosiale miljøet bidra til opplevelsen av tilhørighet. Hvorvidt ansatte opplever lederen som autonomistøttende vil også påvirke om ansatte opplever tilhørighet, samt kunne påvirke relasjonen mellom leder og ansatt (Deci & Ryan 2002, s. 249).

2.1.4 Internalisering

Internalisering er når motivasjonen for å gjennomføre handlinger beveger seg fra å være ytre til å bli indre motivert. Motivasjonen for å gjennomføre handlingen vil altså først være opprettholdt av ytre incentiver, over tid vil den ansatte kunne identifisere seg med verdiene som ligger til grunn for handlingen, og dermed vil den ansatte kunne få en indre motivasjon til å gjennomføre handlingen (Deci & Ryan 1985, s. 130-131). For at internalisering skal være mulig er det i følge Deci & Ryan (2002, s. 19; Ryan & Deci 2000, s. 64) viktig at de ansatte opplever tilhørighet, kompetanse og autonomi.

2.2 Rulle med motstand og ambivalens

I utgangspunktet er det lett å tenke at de som ytrer motstand til en endring, motarbeider endringen, men ifølge Motiverende intervju (MI) kan motstandsyttringer inneholde viktig informasjon (Miller & Rollnick 2002, s. 46). Motstand er et signal om at en endring har lavere sannsynlighet for å bli gjennomført, jo mer motstand jo mindre sannsynlighet er det for at endringen blir gjennomført. Hvorvidt motstanden vil øke eller minke avhenger av hvordan endringsagenten reagerer på motstanden (Miller & Rollnick 2002, s. 46).

De som viser mye motstand i en samtale vil ofte være mindre motivert for en endring (Miller & Rollnick 2002, s. 8). I MI kalles hovedstrategien for å håndtere motstand for å “rulle med motstand”, her er tanken at endringsagenten i stedet for å argumentere, speiler motstandsyttringene og prøver å opparbeide en forståelse av innholdet. Å speile motstandsyttringene vil si å reflektere tilbake hva personen sier. Gjennom speilingen viser

endringsagenten anerkjennelse for følelsene, usikkerhetene og uenighetene til de som ytrer motstand, samt gir rom til at de får utforsket begge sider av sin ambivalens (Miller & Rollnick 2002, s. 100-101).

Argumentering virker ofte mot sin hensikt når det kommer til å bygge indre motivasjon hos de som ytrer motstand. Hvis endringsagenten argumentere for endringen, vil dette kun føre til at de som ytrer motstand begynner å argumentere mot (Miller & Rollnick 2002, s. 57), dette fører kun til en samtale bestående av argumenter og motargumenter, hvor konsekvensen blir at samtalen fort kan stagnere og situasjonen låse seg (Miller & Rollnick 2002, s. 57). Det å konfrontere motstanden kan i mange situasjoner derfor føre til at motstanden øker, noe som gjør samarbeid enda vanskeligere (Miller & Rollnick 2002, s. 49-50). Mange blir i tillegg sterkt påvirket av det de selv sier (Rosdahl 2013, s. 115). Når de da kun får muligheten til å argumentere for sin side av saken, motstand mot endringen, kan dette føre til at de overbeviser seg selv, og dermed blir mindre åpne for endringen (Miller & Rollnick 2002, s. 57; Tom Barth 2007).

Å utforske ambivalens er en viktig strategi i Motiverende intervju. Ambivalens er tett knyttet til den ansattes eller lederens usikkerhet rundt behovet for endringen, personlig tap, hvorvidt man vil lykkes eller om endringen er verdt anstrengelsen den krever og kan forklares som et nett av motstridende tanker og følelser rundt en endring, en indre konflikt mellom ønsket om endring og ønsket om å beholde situasjonen som den er (Barth, Børtveit & Prescott 2013, s. 77; Miller & Rollnick 2002, s. 292-293). Ambivalens kan bli et problem når man blir værende i denne tilstanden, det å løse opp i denne ambivalensen kan derfor være en viktig nøkkel for å få til endringen (Miller & Rollnick 2002, s. 14). Motstridende følelser knyttet til en endring vil ofte føre til ubehag og i noen tilfeller handlingslammelse, men dette ubehaget kan også skape motivasjon for å komme seg videre. Barth, Børtveit og Prescott (2013, s. 21) påpeker at ambivalens også kan gi håp om at endring er mulig fordi mange også har et indre ønske om endring.

Ved å utforske ambivalens systematisk, vil man kunne få bedre oversikt over fordeler og ulemper ved endringen, og lettere kunne se endringen i en større sammenheng. Ved å utforske fordeler og ulemper og tydeliggjøre viktigheten av disse (Miller & Rollnick 2002, s. 293), vil man kunne øke motivasjonen for å gjøre en endring (Barth, Børtveit & Prescott 2013, s. 79). Utforsking av ambivalens kan også være en god strategi for å bygge relasjoner (Barth, Børtveit & Prescott

2013, s. 168). I stedet for å kun utforske hvorfor man ikke ønsker å endre situasjonen er det mer hensiktsmessig å utforske hva man ønsker å endre, dette er med på å skape en kontekst for å få til en endring (Miller & Rollnick 2002, s. 19).

Miller & Rollnick (2002, s. 60) forklarer at mange endringsagenter faller for fristelsen av å fremstå som at man sitter med alle svarene. Videre påpeker de at å fremstå som en ekspert på en endring ofte vil bidra til at andre blir passive. Når andre blir passive fører det til at de ikke utforsker og løser egen ambivalens, noe som gjør det vanskelig å bygge motivasjon for endring. Eventuelle ekspertråd og anbefalinger vil ofte bli møtt med motekspertise (Barth, Børtveit & Prescott 2013, s. 43-44). I MI er man derfor mer opptatt av hvordan den ansatte/klienten tenker rundt egen situasjon, enn hvordan endringsagenten forstår situasjonen (Barth, Børtveit & Prescott 2013, s. 47). Det er den ansatte/klienten som blir ansett som eksperten, fordi det er den ansatte/klienten som har mest kunnskap om egen situasjon, bekymringer, mål og ferdigheter (ibid.).

2.3 Kliententrert veiledning

I denne teorien velger jeg å definere veileder som endringsagent og klient som ansatt. Endringer kan virke truende for klienter/ansatte, dette gjør de tilbøyelige til å svare med forsvarsatferd og motsette seg endringen (Rogers 1961, s. 187). Kliententrert veiledning handler om åpne opp for personlig endring gjennom å skape et ikke-truende klima ved å akseptere klienter/ansatte i sin helhet (Rogers 1951, s. 159-160).

Når en klient/ansatt opplever en trussel mot seg selv eller mot verdier som klienten/den ansatte identifiserer seg med hindrer dette fri kommunikasjon mellom veileder/endringsagent og klient/ansatt (Rogers 1951, s. 346). Rogers nevner at det å lære ofte vil bli oppfattet som en slik trussel, spesielt hvis læringen er omfattende (Rogers 1951, s. 390). Slike trusler er noe mennesker kan konstruere i seg selv (Rogers 1951, s. 346), og her vil kliententrert veiledning kunne være en nyttig fremgangsmåte for å få til endring. Kliententrert veiledning går ut på å verdsette og akseptere den klienten/den ansatte samt klientens/den ansattes erfaringer og følelser helt ubetinget, uavhengig av klientens/den ansattes bidrag, følelser eller atferd. Når klienten/den ansatte opplever å bli uforbeholdent akseptert vil den klienten/den ansatte slutte med

forsvarsatferd (Rogers 1961, s. 64) fordi denne aksepten skaper et ikke-truende klima, noe som vil gjøre klienten/den ansatte mer åpen for endring og som gir rom for klienten/den ansatte til å utforske aspekter ved endringen klienten/den ansatte opplever som truende (Rogers 1951, s. 283).

Veilederen/endringsagenten må vise aksept for klienten/den ansatte og for hva klienten/den ansatte ønsker å diskutere samt hvordan klienten/den ansatte velger å handle. Rogers påpeker at aksepten må være genuin, og at jo mer veilederen/endringsagenten fokuserer på å forstå klienten/den ansatte slik klienten/den ansatte forstår seg selv, jo mer effektiv blir relasjonen mellom de to (Rogers 1951, s. 30), og jo større sannsynlighet er det for endring hos klienten/den ansatte (Rogers 1961, s. 62). Aksepten må allikevel være innenfor visse grenser i organisasjoner, men det er verdt å merke seg at endringsagenter som kun stoler på seg selv ofte vil ha flere og strammere grenser enn de som viser tillit til andre (Rogers 1951, s. 356).

Rogers påpeker at det er klienten/den ansatte som styrer retning på samtalen, men understreker at dette ikke handler om å være passiv i møte med klienten/den ansatte, da det kan gi uheldige signaler om likegyldighet. Rogers understreker at veilederens/endringsagentens rolle i klientsentrert veiledning handler om å guide klienten/den ansatte og tydeliggjøre klientens/den ansattes følelser for klienten/den ansatte selv (Rogers 1951, s. 27). Veilederen/endringsagenten må i denne sammenhengen unngå fristelsen til å gjøre profesjonelle evalueringer, diagnoser eller prognoser, og i stedet fokusere på å opparbeide en aksept og forståelse for klientens/den ansattes holdninger der og da (Rogers 1951, s. 30). Klienten/den ansatte får da rom til å reflektere, noe som vil åpne opp for personlig utvikling og endring (Rogers 1961, s. 185).

2.4 Mestringsforventning

Bandura (1997, s. 122) hevder at mestringsforventning er en av faktorene som i størst grad påvirker motivasjonen til en endring. Mestringsforventning defineres som *"Beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments"* (Bandura 1997, s. 3). Det er flere kilder til mestringsforventning, dette er tidligere erfaring av mestring, vikarierende erfaring, sosial påvirkning og verbal overbevisning som tilbakemeldinger (Bandura 1977, s. 81-82). Når det gjelder sistnevnte er det troverdige tilbakemeldinger som fokuserer på fremgang som er det mest effektive (Bandura 1997, s. 101-102).

I et forsøk på å bevare kontrollen og beskytte seg mot potensielle trusler, vil både ansatte og endringsagenter prøve å forutse utfallet av en endring (Bandura 1977, s. 60). Forutsigelsene baseres på tidligere erfaringer samt tanker rundt egen mestring av endringen, mestringsforventning (ibid.). Opplevde trusler fører også til en forvarsatferd som er vanskelig å bli kvitt selv når trusselen er borte, fordi denne atferden hindrer at man ser at omgivelsene er endret, og hindrer derfor også læring (Bandura 1977, s. 62).

Høy mestringsforventning er knyttet til høyere innsats og utholdenhet, samt mindre stress når man møter utfordringer. En høy mestringsforventning gir derfor større sannsynlighet for å lykkes (Bandura 1977, s. 80). Mange med høy mestringsforventning vil også sette seg høyere mål, og ha mindre frykt for å ikke lykkes (Bandura 1997, s. 136). Hvis man derimot har en veldig lav mestringsforventning kan dette gjøre at man setter begrensninger for seg selv, og også føre til lavere innsats og utholdenhet (Bandura 1997, s. 96).

2.5 Refleksjon og dobbelkretslæring

Argyris påpeker at i forbindelse med organisatorisk læring finner man to ulike læringsforløp for hvordan man løser problemer, enkeltkretslæring og dobbelkretslæring (Argyris 1990, s. 96). Med førstnevnte forløp prøver man ulike tilnærminger for å finne svaret på en problemstilling, det å endre atferden for å finne et ønsket svar kan ofte løse de synlige problemene, men det løser ikke nødvendigvis de underliggende problemene (Argyris 1990, s. 94). For å løse de underliggende problemene er man nødt til å anvende dobbelkretslæring. Med dette læringsforløpet vurderer man også hvorvidt problemstillingen er riktig for å løse problemet, noe som også påvirker hvilke strategier man anvender for å løse problemet samt hvordan man vurderer konsekvensene (Argyris 1990, s. 96).

Argyris (1991, s. 4) understreker at for å bli en lærende organisasjon er menneskene i den nødt til å reflektere over egne handlinger, og se hvordan disse kan hindre organisasjonen suksess, for så å kunne endre egen atferd. Ofte er ansatte spesialiserte og med erfaring i å utøve yrket har de fleste en tendens til et enkeltkretslæringsforløp. Mange ansatte har i tillegg liten erfaring med å feile og å lære av disse feilene, dette gjør at de ofte reagerer med forsvarsrutiner når de feiler (ibid.).

Mennesker har et iboende ønske om å kontrollere egne handlinger, og synes det er ubehagelig når

de mister kontrollen, derfor utarbeider de flere strategier for hvordan de skal handle for å unngå å miste kontrollen (Argyris 1990, s. 25). Slike strategier kan deles inn i modell 1 og 2. Verdiene modell 1 bygger på er at mennesker prøver å oppnå full kontroll, vinne fremfor å tape, holde tilbake negative følelser og ikke hisse opp andre (Argyris 1990, s. 38). For å oppnå disse verdiene bruker de strategier som overtalelse og forsvar, samt prøver å unngå at de selv og andre taper ansikt (Argyris 1990, s. 26). Denne modellen skaper grunnlag for forsvarsrutiner der de ansatte prøver å unngå situasjoner som oppleves truende eller pinlige. (Argyris 1990, s. 36). Samtidig fungerer disse forsvarsrutinene som en hindring for å finne og løse de underliggende årsakene til den opplevde trusselen, og hindrer muligheten for læring.

Model 1 er tett knyttet til enkeltkretslæring. Modell 2 derimot vil kunne redusere forsvarsrutiner, og muliggjør læring gjennom dobbeltkretslæring (Argyris 1990, s. 109). Modell 2 bygger på verdier som god informasjon som beslutningsgrunnlag, gjennomtenkte valg og personlig ansvar for beslutningene (Argyris 1990, s. 105). Handlingsstrategiene for å oppnå verdiene i modell 2 er å være åpen og ærlig for å forsvare eget synspunkt og oppfordre til utforskning eller bekreftelse av dette synspunktet (Argyris 1990, s. 105). Argyris (1977, s. 124) understreker at uten motstridene synspunkt å sammenligne eget synspunkt med, kan man ikke oppnå dobbeltkretslæring. En annen handlingsstrategi er å ikke redde eget ansikt da det hindrer læring, og ikke redde andres ansikt uten å ha sjekket behovet, da dette er å vise mistillit til andres evner (Argyris 1977, s. 106).

2.6 Gruppelæring og dialog

Senge (1990, s. 239) påpeker at individuell læring ikke nødvendigvis trenger å være nyttig for organisasjonens læring, men at gruppelæring som er slik organisasjoner hovedsakelig lærer vil føre til at medlemmene lettere anvender og utvikler læringen, samt at gruppelæring gir større sannsynlighet for spredning av kunnskapen til andre i organisasjonen (Senge 1990, s. 239). Når man oppnår en ekte form for gruppelæring kan det skape eksepsjonelle resultater, men det kan også føre til en raskere individuell utvikling for medlemmene i gruppen (Senge 1990, s. 9).

Senge påpeker at å mestre dialog er fundamentet for gruppelæring, men understreker at mange sliter med å skille dialog fra diskusjon. Der sistnevnte har fokus på vinne en diskusjon med gode

argumenter, er dialog ment for å skape innsikt og læring (Senge 1990, s. 240). Senge påpeker at en diskusjon allikevel vil kunne være nødvendige i situasjoner der beslutninger skal tas (Senge 1990, s. 250). En dialog forutsetter også at medlemmene, både endringsagentene og de ansatte klarer å identifisere og unngå handlinger som hindrer læring (Senge 1990, s. 16). Dialogen har som hensikt å styrke beslutningsgrunnlaget gjennom informasjonsinnsamling og en åpen utforskning av andres perspektiver. Dette innebærer at medlemmene innehar en evne som Senge kaller for reflekterende åpenhet, som er evnen til å innse at de selv kan ta feil og at andre kan ha rett (Senge 1990, s. 279).

Karevold (2014) trekker også frem viktigheten av gjensidig dialog og å skape et læringsorientert klima, hvor utforskning av perspektiver, åpne spørsmål og aktiv lytting står sentralt. Karevold påpeker også at folk flest har tendenser til å bevege seg mot ensidig dialog, spesielt når de føler usikkerhet i situasjonen. Ensidig dialog kjennetegnes ved at partene er mest opptatt av å overbevise om at eget perspektiv er det beste, og at man ikke lytter til den andre parten. Ofte vil man som et resultat av dette ende opp med å repetere de eksisterende synspunktene i stedet for å samme forbedre de som vil drive samtalen videre. Man kan også finne spørsmål i en ensidig dialog, men disse vil ofte være lukkede eller ledende spørsmål og bidrar derfor ikke til å skape et bedre beslutningsgrunnlag (Karevold 2014, s. 267). Mange vil ofte også skifte fokuset over til å finne svakheter i andres argumentasjon (Karevold 2014, s. 261).

Noe som er viktig for å skape en gjensidig dialog er at partene utforsker hverandres perspektiv, og at man i den sammenhengen anser de andres bidrag som aktuelle og av verdi, samt at eget bidrag står på lik linje med de andres (Karevold 2014, s. 266). Karevold understreker imidlertid at dette innebærer å kunne stille spørsmål til egne og andres perspektiver samt resonnementene rundt disse (Karevold 2014, s. 273). Ensidig dialog vil derimot være preget av at partene anser eget bidrag som viktigere enn andres. Dette vil igjen kunne svekke motivasjonen for samarbeid eller relasjonen mellom partene (ibid.). Karevold understreker at å stille åpne spørsmål kan være nyttig for organisasjonen ved at man opparbeider et bedre beslutningsgrunnlag, samtidig som spørsmål bedrer relasjonen mellom ansatte og endringsagentene, ved at de ansatte føler seg sett og hørt (Karevold 2014, s. 276). At partene er uenige kan også være positivt i den forstand at man får frem flere sider av problemstillingen (Karevold 2014, s. 268).

2.7 Tillit

Kaufmann & Kaufmann (2009, s. 359) forklarer at tillit består av fem dimensjoner; kompetanse, konsistens, åpenhet, lojalitet, og integritet. De påpeker at tillit handler om en forventning om at den andre ikke handler kun ut fra egeninteresser. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 358-359) påpeker at når de ansatte ikke har tillit til endringsagenten vil de forholde seg passive for endringsagentens forsøk på påvirkning (ibid.), og påpeker at tillit derfor er grunnleggende for at endringsagenten kan utføre sitt arbeid på en effektiv måte (ibid.). Jacobsen & Thorsvik (2010, s. 127) understreker at jo større tillit man har mellom endringsagent og ansatt jo mindre har man behov for kontrollerende tiltak. Videre nevner de at når tillit er tilstede gir det grunnlag for ansattes autonomi og at dette bedre organisasjonens evne til å fornye seg (Jacobsen & Thorsvik 2010, s. 128). De påpeker også at det tar tid å bygge tillit og at tilliten kan forsvinne raskt (ibid.).

2.8 Sammenhenger i det teoretiske rammeverket

I dette delkapittelet vil jeg presentere hvordan jeg tenker å bruke det teoretiske rammeverket opp mot problemstillingene for denne studien.

Først vil jeg drøfte delproblemstillingen: *”Hvilke(n) form(er) for lytting er mest betydningsfull(e) i møte med motstand, og på hvilken måte erfarer endringsagentene at de påvirker resultatet av motstanden?”*. I denne drøftingen vil jeg først bruke Karevolds og Senges teorier om dialog samt Miller & Rollnicks Motiverende intervju for å drøfte hvilke utfordringer som følger av at endringsagenten argumenterer sin sak uten å lytte åpent til den ansatte. Argyris modell 1 og 2 samt klientsentrert veiledning brukes deretter for å drøfte hvilke motiver endringsagenten eller ansatte kan ha for å gå inn i diskusjon fremfor dialog. Til slutt kommer jeg inn på dobbeltkretslæring og gruppelæring i forbindelse med potensialet av dialog.

Deretter drøfte jeg delproblemstillingen: *”På hvilken måte får endringsagentenes evne til å skape tillit betydning i møte med motstand?”*. I denne drøftingen bruker jeg hovedsakelig Kaufmann & Kaufmanns samt Spurkelands syn på tillit for å drøfte betydningen av tillit i relasjonen mellom ansatt og endringsagent. Videre drøfter jeg hvordan tillit preger måten endringsagentene tolker motstand, samt hvordan det påvirker håndteringen av motstand.

I den tredje drøftingen vil jeg hovedsakelig benytte teoriene om mestringsforventning, ekspertrollen, tillit og læring til å drøfte delproblemstillingen: *”Hvordan vil endringsagentenes opplevelse av å være kompetent påvirke deres håndtering av motstanden?”*. Først bruker jeg Kaufmann & Kaufmanns teori om tillit til å drøfte betydningen av at ansatte opplever endringsagenten som kompetent. Videre går jeg inn på Banduras teori om mestringsforventning og drøfter hvordan endringsagentenes opplevde kompetanse kan påvirke hvordan de håndterer motstand. Deretter brukes jeg Argyris’ teori om Modell 1 og forsvarsrutiner for å drøfte konsekvensene av lav mestringsforventning. Med Miller & Rollnicks Motiverende intervju drøfter jeg til slutt hvordan det å innta en ekspertrolle kan føre til at ansatte blir mindre aktive i en endringsprosess.

I den siste, overordnede drøftingen vil jeg samle trådene fra de tidligere drøftingene, og se hvilken innvirkning de har på motstand, medvirkning og samskaping, ved å besvare hovedproblemstillingen: *”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”*. Drøftingen blir dermed et resultat av samtlig empiri og teori, med hovedvekt på selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan og Banduras mestringsforventningsteori.

3 Forskningsmetode

Metode kan defineres som “*en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap.*” (Deci & Ryan 1985, s. 59). I dette kapittelet vil jeg begrunne de metodiske valgene som er tatt i denne studien, nærmere bestemt valg av forskningstilnærming, innsamlingsmetode, informanter og analysemetode. Videre vil jeg gå inn på forskerrollen, de etiske vurderingene jeg har tatt under denne studien, samt studiens kvalitet. Alle de metodiske valgene har blitt tatt med utgangspunkt i den valgte problemstillingen og studiens hensikt jamfør Postholm (2005, s. 134).

3.1 Forskningstilnærming

Hensikten med denne studien er å utforske hvilke erfaringer linjeledere har med å håndtere motstand til organisatoriske endringer i egen virksomhet, samt betydningen av disse erfaringene. For å komme i dybden på denne problemstillingen, var det mest hensiktsmessig å bruke et kvalitativt design når det kom til datainnsamlingen. Dette fordi et kvalitativt design i større grad klarer å fange opp dybden i informantenes erfaringer, sammenlignet med kvantitative metoder (Postholm 2010, s. 37).

Problemstillingen for studien fokuserer på endringsagentenes opplevelse og erfaring med å møte motstand. Med dette som utgangspunkt, ble det naturlig å la seg inspirere av fenomenologi som forskningstilnærming, hvor det nettopp er informantenes opplevelse av et fenomen som er det som er det viktige i forskningen (Kvale & Brinkmann 2009, s. 45). “*Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaring.*” (Postholm 2010, s. 41)

Fenomenologi er en induktiv forskningstilnærming, hvor analysen skal ligge nært det informantene beskriver, det vil si at det er lite bearbeiding av datagrunnlaget, og at studien er lite kritisk eller nyskapende utover det som blir sagt (Postholm s. 99). Fenomenologien ser på likheter mellom informantenes opplevelser for å finne en felles essens (Postholm 2010, s. 44). Jeg har i denne studien allikevel funnet det interessant å fremheve noen forskjeller mellom informantenes opplevelser, på den måten tar jeg bare utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming, i stedet for å følge tilnærming helt slavisk.

3.2 Innsamlingsmetode

Som nevnt vil det i fenomenologiske studier være informantenes subjektive opplevelser og oppfatninger av et fenomen som står i sentrum for forskningen (Thagaard 2002, s. 38). For å opparbeide innsikt i informantenes opplevelser, og tilstrekkelig kunne svare på studiens problemstilling, vil dybdeintervju være den mest egnede innsamlingsmetoden (Postholm 2010, s. 84). Dybdeintervju er også det som vanligvis brukes som innsamlingsmetode i fenomenologiske studier (Postholm 2010, s. 68). Dette er fordi opplevelsene vil være over ved tidspunktet for datainnsamlingen, man kan derfor ikke bruke observasjon, men siden informantene sitter igjen med erfaringene fra opplevelsene kan man få tilgang til disse gjennom intervju (Postholm 2010, s. 78).

I denne studien var det mest hensiktsmessig å bruke semi-strukturerte intervju. Tanken bak dette valget er at problemstillingen og forskningstilnærmingen viser til erfaringer som noen nøkkelpersoner besitter. Som intervjuer hadde jeg ikke kunnskap om alle temaene eller spørsmålene som kunne være relevante for forskningsproblemet. Semi-strukturerte intervju ga mulighet til å stille åpne spørsmål som kunne føre til slike uforutsette, relevante temaer. Denne intervjuformen ga også en større fleksibilitet under intervjuet til å følge opp nye temaer underveis. Samtidig var det viktig med en viss struktur i intervjuene, som sikret at de samme temaene ble belyst i alle intervjuene, slik at jeg lettere kunne trekke sammen informantenes erfaringer i ettertid (Postholm 2010, s. 43).

3.3 Datainnsamling

Selve intervjuguiden var relativt strukturert, med både overordnede temaer og helt konkrete spørsmål, men denne ble ikke fulgt slavisk. Spørsmålene i intervjuguiden var ment som mulige spørsmål jeg kunne stille ved behov dersom informantene ikke uoppfordret kom inn på temaene. Arbeidet med intervjuguiden var også en måte å tenke gjennom og bearbeide spørsmålene jeg ønsket å stille på forhånd. Temaene var også fleksible i den betydning at de eksisterende temaene kunne bli fjernet og at nye temaer kunne bli aktuelle. Selv om studien hovedsakelig har en induktiv tilnærming, vil studien til en viss grad være en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming.

Under intervjuene brukte jeg lydopptaker, dette var hensiktsmessig for å kunne være mer tilstede under intervjuene (Postholm 2010, s. 78; Silverman 2014, s. 330). På denne måten kunne jeg bedre følge med på informantenes ikke-språklig kommunikasjon, som mimikk, holdning og reaksjoner. Jeg brukte likevel en notatbok ved siden av, for å skrive ned enkelte stikkord underveis. Lydopptakene ga også mulighet til å høre gjennom intervjuene i ettertid og transkribere de ord for ord, for å sikre at meningsinnholdet i samtalen ikke blir forvridt som følge av feil ordvalg eller hukommelse.

3.4 Valg av informanter

Når det kommer til valg av informanter ble dette gjennomført som et strategisk utvalg, for å finne de informantene som hadde erfart å møte motstand i en organisatorisk kontekst. Jeg var ute etter erfaringer til linjeledere mer generelt, hva det er som utgjør de mer overordnede utfordringene og ikke bransjespesifikke utfordringene. Gjennom personlig nettverk fikk jeg kontakter i to ulike, store organisasjoner med vidt forskjellig drift. Der den ene blant annet driver med videreføring, driver den andre hovedsakelig med revisjon og rådgivning. Kontaktene fant aktuelle informanter som hadde vært gjennom en organisatorisk endring, og som også hadde mulighet til å delta på studien. Informantene er eller har vært linjeledere, jeg ønsket å intervju disse fordi jeg tenker de har et unikt perspektiv på endringsprosessen, at de står som helt sentrale mellommenn i endringsprosesser og at de derfor trolig opplever krysspress i rollen. Linjelederne er de som har den direkte kontakten med de som skal tilegne seg endringen og kontakt med de som ofte har besluttet at endringen skal gjennomføres.

Grunnet begrensning i masteroppgavens omfang og tid, valgte jeg å holde meg til fire informanter. Postholm (2010, s. 43) påpeker at tre informanter vil gi et tilstrekkelig grunnlag for å finne en felles essens i opplevelsene av fenomenet i en mindre studie. Å bruke fire informanter i denne studien vil derfor kunne anses å være tilstrekkelig. Ved å ha et mindre utvalg, ble materialet også mer håndterlig, noe som igjen kan gi bedre kvalitet på analysen og dermed resultatet (Postholm 2010, s. 43).

Linjelederne du intervjuer er jo mellom ledelsen og 'de ansatte'. Kan hende deres posisjon kan klargjøres litt tydeligere innledningsvis, så man forstår deres situasjon.

3.5 Analyse

Til å analysere datamaterialet fra intervjuene, valgte jeg å ta utgangspunkt i retningslinjene til den konstant komparative analysemetoden. Denne analysemetoden er en deskriptiv metode underordnet Grounded theory, som er et nyttig verktøy for å analysere et fenomenologisk datamateriale (Postholm 2010, s. 87)

Transkripsjonene fra intervjuene har gått gjennom tre kodingsfaser for å redusere det opprinnelige datamaterialet til et materiale som er mer oversiktlig og lettere å håndtere. I den første fasen, åpen koding, identifiserte og kodet jeg ulike fenomener i transkripsjonene. Kodingen bestod av informantenes egne ord, begrep eller meningsinnholdet i avsnittet. Deretter samlet jeg nærstående fenomener under mer overordnede, og abstrakte kategorier (Postholm s. 89).

I den andre fasen, aksial koding, så jeg nærmere på hvordan de ulike kategoriene relaterte seg til hverandre, og spesifiserte underkategorier som sier noe om kontekstuelle faktorer som har bidratt til å skape de overordnede kategoriene.

I den tredje og siste fasen, selektiv koding, utarbeidet jeg en kjernekategori som binder alle de andre kategoriene sammen, og danner kjernetemaet for studien. I denne studien endte jeg opp med kjerne kategorien samskaping og de tre underkategoriene; tillit, kompetanse og lytting.

Det er ingen tydelige skiller mellom kodingsfasene (Postholm s. 90), og i denne analyseprosessen har jeg arbeidet mye frem og tilbake mellom de ulike fasene. Dette har jeg gjort for at kodingen skulle være mest mulig representativt for datamaterialet, sett i lyset av studiens problemstilling. Analysen er hele prosessen frem til ferdig rapport (ibid.). Begrepene i kodingen ble også endret underveis i skrivingen av studien, etter hvert som jeg fikk dypere innsikt i materialet, og så hvordan materialet lot seg kombinere. Postholm (2010, s. 90) refererer til Patton (2002) som påpeker at retningslinjene til ulike forskningsmetoder er ment som retningslinjer og ikke regler som skal følges til punkt og prikke. Patton viser også til at hver kvalitativ studie vil være unik og at analysen derfor også må være det (ibid.).

3.6 Forskerrollen

Jeg som forsker vil i stor grad kunne påvirke analysene og tolkningene av datamaterialet (Postholm s. 127). For å kunne være mer kritisk innstilt til egne funn og samtidig mer åpen for å finne andre mulige tolkninger av materialet, vil det derfor være viktig å være bevisst over, samt eksplisitt uttrykke, subjektive meninger og egen forforståelse (ibid.).

Jeg har stor interesse for fenomenet motstand i endringsprosesser, jeg har ingen direkte erfaring, men har hatt flere fag som har vært innom dette temaet. Min forforståelse vil kunne begrense eller styre retningen på analysen av datamaterialet, hvis jeg ikke er bevisst på dette selv. Samtidig vil det være viktig å ha noe grunnkunnskap om fenomenet samt om sosiale relasjoner for å komme i dybden på problemstillingen (Postholm s.141).

Under intervjuene anvendte jeg kunnskap og ferdigheter jeg har opparbeidet meg i et kurs om samtalemotodikk, med fokus på viktigheten av å stille åpne spørsmål, lytte og speile hva intervjuobjektet uttrykker. Dette bidro også med å skape trygge rammer for intervjuene, som ga informantene rom til å fortelle om fenomenet fra sitt perspektiv.

3.7 Etiske vurderinger

Jeg har anvendt de forskningsetiske retningslinjene som er utformet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag, jus og humaniora (NESH) i denne studien. Studien er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og fått godkjenning (se vedlegg 1). Jeg rapporterte også om utsettelse av innlevering av oppgaven. Lagring, anonymisering av datamaterialet, samt sletting av materialet ved prosjektets slutt, følger av NSDs retningslinjer.

Informert samtykke og tillatelse fra informantene om å bruke lydopptak under intervjuene i denne studien ble samlet inn før forskningen og datainnsamlingen startet. Dette for at informantene i forkant skulle forstå hva de samtykket til, og hva som krevdes av de som informanter. Alle informantene fikk derfor tilsendt et informasjonsskriv, med informasjon om studiens hensikt, innsamlingsmetode og ca. tidsomfang, hvordan datamaterialet skulle brukes og hvem som ville ha tilgang til materialet, at opplysningene ville bli behandlet konfidensielt og anonymiteten sikres (se vedlegg 2). Det er også i informasjonsskrivet informert om at innholdet av oppgaven kunne

endres noe, ettersom hvilken informasjon informantene kommer med under intervjuene.

Informantene ble også informert om at deltagelsen i studien er frivillig, og at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst fra studien jamfør retningslinjene fra NESH (punkt 9, 2009). Den sistnevnte informasjonen ga jeg både skriftlig i forkant, og muntlig i forbindelse med intervjuet.

Både organisasjonene og informantene som er involvert i studien er blitt anonymisert for å sikre at verken informantene, organisasjonene, kolleger eller deres relasjoner skal ta skade av studien på noen måte (Postholm 2010, s. 98). Informasjon som potensielt kunne skade noen av partene har derfor blitt fjernet fra forskningsteksten eller blitt anonymisert i tilstrekkelig grad for å holde informantenes identitet skjult.

For å sikre at gjengivelsene av informantenes utsagn i forskningsteksten er korrekte, har jeg brukt lydopptak og gitt informantene mulighet til å lese gjennom transkripsjonene av intervjuene og korrigere eventuelle misforståelser (NESH, punkt 13, 2009) (Postholm 2010, s. 151; Silverman 2014).

Informantene får i ettertid hvert sitt eksemplar av masteroppgaven, da det kan sees på som etisk riktig å gi noe konkret tilbake for at det ikke skal være et ensidig ”nytteforhold” (Postholm 2010, s. 153). Samtidig er dette en måte å bringe forskningsresultatene tilbake til informantene (Postholm 2010, s. 147) (NESH, punkt 47, 2009).

3.8 Kvalitet

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om studiens troverdighet. Reliabilitet er i denne sammenhengen tett knyttet til analyseprosessene og i hvilken grad andre forskere kan komme frem til tilsvarende resultater som det jeg har gjort i denne studien (Silverman 2014, s. 83)

En grunnleggende antagelse innen fenomenologien er allikevel at realiteten er slik informantene opplever den, og at en virkelighet skapes i samspillet mellom forsker og informant, og at en studie derfor ikke vil kunne gjentas med samme resultater (Thagaard 2008, s. 38). I et samfunn i

stadig endring vil det være vanskelig å komme frem til de samme resultatene i ettertid (ibid.). Jeg har likevel prøvd å ta noen grep for å sikre et best mulig utgangspunkt for studiens reliabilitet.

For at valgene og tolkningene jeg har gjort i størst mulig grad kan etterprøves av andre forskere, har jeg etter beste evne synliggjort valgene jeg har tatt i denne studien, slik at forskningen skal være så transparent som mulig (Silverman 2014, s. 84).

Informantene ble tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene, hvor de ble informert om studiens tema og utforming (se vedlegg 2). Informasjonsskrivet ble utformet slik at informantene fikk noe informasjon om temaet, slik at de kunne gjøre en vurdering om de hadde erfaringer med det aktuelle fenomenet. Samtidig fikk de ikke så mye informasjon at de kunne planlegge hva de skulle si under intervjuet, da dette kunne ha redusert datamaterialets troverdighet (Silverman 2014, s. 150-151).

Ved å stille åpne spørsmål under intervjuene unngikk jeg at spørsmålene ble ledende, og på den måten kunne sikre at materialet besto av informantenes egne erfaringer og ikke egne antagelser. Dette er også med på å bedre studiens reliabilitet.

Som tidligere nevnt brukte jeg, med informantenes tillatelse, lydopptaker under intervjuene. Det gjorde at jeg kunne vie all oppmerksomheten til informantene. Lydopptakene ga også mulighet til å gå tilbake for å høre gjennom intervjuene flere ganger i ettertid, samt transkribere intervjuene ord for ord, for å sikre at meningsinnholdet i samtalene ikke ble forvridd. Dette har bidratt til at jeg under skrivingen har holdt meg så nærme datamaterialet som mulig. Lydopptakene har også gjort det mulig å bruke korrekte sitater i fremstillingen av resultatene.

Når intervjuene var ferdig bearbeidet, fikk informantene mulighet til å lese gjennom transkripsjonene og komme med kommentarer om hvorvidt de opplevde at det samsvarte med deres egen opplevelse. Dette ga mulighet for at informantene kunne komme med innspill før jeg ferdigstilte fremstillingen (Silverman 2014, s. 91).

Noe som kan true reliabiliteten i denne studien kan være at informantene ubevisst kan ha tendenser til å huske positive opplevelser bedre enn negative, eller motsatt, eller at de kan oppleve et behov for å presentere seg selv i et mer positivt lys (Postholm s.170).

3.8.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten til tolkningene av datamaterialet, samt studiens gyldighet og overførbarhet (Silverman 2014, s. 90). Det som avgjør studiens gyldigheten er i hvilken grad resultatene reflekterer og samsvarer med formålet. En høy grad av samsvar indikerer en gyldig studie. For at resultatene av studien skal reflektere formålet, må de metodevalgene jeg har tatt også passe til studiens formål og problemstilling (Silverman 2014). I dette kapittelet har jeg gått gjennom hvordan metodevalgene samsvarer med studiens formål og problemstilling, og de synes å samsvare godt.

I forkant av datainnsamlingen gjennomførte jeg et pilot-intervju. Under pilot-intervjuet fikk jeg øvd på rollen som intervjuer, og samtidig prøvd ut hvorvidt spørsmålene ble oppfattet slik de var intendert. Jeg fant dette veldig nyttig, da for eksempel noen av spørsmålene med fordel kunne forenkles. Det er den bearbejdede utgaven som ble brukt, og som ligger vedlagt i denne oppgaven (se vedlegg 3).

Intervjuguiden er uformet slik at den kun går inn på begrepene motstand og motivering. Dette gjør at intervjuguiden ikke er ledende, men åpen for nye begreper som informantene måtte komme med, i samsvar med en induktiv metode (Postholm 2010, s. 87).

Siden jeg har flere intervjuer har jeg kunnet sammenligne disse på tvers, for å se om svarene til informantene samsvarer noe. Jeg har allikevel et relativt lite utvalg for denne studien, og dette har betydning for studiens validitet. Et lite utvalg kan gjøre det vanskelig å skille på mønster og situasjon, og dette påvirker studiens overførbarhet til andre populasjoner og situasjoner (Kvale 2009).

4 Empiri

I arbeidet med materialet har jeg sett at hvordan endringsagenten ser på motstand i stor grad former hvordan de møter den. Derfor vil jeg starte med å presentere de ulike synene på motstand. Videre vil jeg komme inn på rolleforståelse, da endringsagentene fokuserte mye på ulike krav, forventninger og utfordringer i rollen som endringsagent. Empirien viser hvordan disse elementene påvirker håndteringen av motstand. Deretter vil jeg komme inn på den direkte håndteringen av motstanden, der informantene fremhevet det å lytte og en positiv tilnærming som strategier i møte med motstanden.

4.1 Forståelse av motstand

Informantene har noe ulikt syn på hvordan de tolker motstand. Der en informant tolker motstand som generell motstand mot endringen, tolker andre det som andre underliggende grunner til at de ansatte viser motstand. Videre viser informantene til hvordan motstand på ulike måter kan gi grunnlag for læring.

4.1.1 Generell motstand mot endringer

Informant 4 forteller at sin opplevelse er at mange bare generelt er motstandere av endringer, og at med tiden til hjelp vil de ansatte stort sett være fornøyde med den nye praksisen. *”Det er jo generelt motstand mot endringen i seg selv, fordi at når det har gått litt tid, så er folk stort sett fornøyde igjen. Da er det liksom den nye praksisen. Det er jo veldig mange som bare generelt er motstandere av endringer.”* – Informant 4.

4.1.2 Motstand som uttrykk for ansattes usikkerhet

Informant 2 forteller at informanten velger å tolke motstand som signaler på at de ansatte er usikre på endringen eller til egne evner, og ikke at de viser motstand for å få gjennom egne agendaer. Informanten forklarer at dette er fordi informanten i denne usikkerheten også ser en nysgjerrighet, som viser at de ansatte ofte er ambivalente til endringen og ikke kun negative til endringen. *”Også er det heldigvis en nysgjerrighet der som gjør at jeg og tenker at en reaksjon handler om å være usikker, og det er jo den jeg har valgt å tro på”* – Informant 2.

Informant 2 utdyper at å tolke motstanden blant annet handler om å klare å forstå hvorfor de ansatte reagerer som de gjør og ha en forståelse for hvilken form disse reaksjonen kan vise seg i. Denne forståelsen legger videre grunnmuren for hvordan endringsagenten håndterer motstanden. Informant 2 forklarer videre at når en situasjon blir anspent og motstanden går over til en form med personangrep, ligger det også i endringsagentens tolkning av motstanden, at dette ikke handler om endringsagenten som person og heller ikke nødvendigvis endringen i seg selv, men at det handler om de ansattes usikkerhet og frykt for det ukjente. Informanten utdyper det med at hvis informant skulle ha tatt personangrepene personlig, ville dette vært fullstendig ødeleggende. Ved å klare å holde fokuset på at dette ikke handler om endringsagenten selv, men en usikkerhet, har endringsagenten også klart å være mer objektiv i møte med motstanden. Informant 2 påpeker også at mye av usikkerheten kan handle om frykt for å ikke være kompetent nok til å håndtere endringen, eller at andre ikke skal anse de som kompetente. *”[jeg har] bestemt meg for å være trygg på at jeg tror det handler om at de er usikre, kanskje er de litt redd for om jeg synes de er kompetente nok, faktisk.”* – Informant 2. Informant 2 forklarer at det for egen del har det vært viktig å velge en strategi og stole på denne, og at informantens opplevelse er at motstanden i bunn og grunn handler om en frykt for å ikke være kompetent nok.

4.1.3 Motstand som grunnlag for læring

Informant 4 har en oppfatning av at det ikke kommer noe positivt ut av motstanden, annet enn noen gode poenger under diskusjoner. Samtidig påpeker informant at det ofte er noen av de flinkeste folkene de har som uttrykker motstand mot endringer, og påpeker at ved å overbevise disse blir det ofte lettere å få med seg de andre ansatte.

Tre av informantene (1, 2 og 3) påpeker derimot at de mener at motstand kan skape noe som vil være positivt for organisasjonen. Informant 2 påpeker at det er *”i møte med motstand, eller det som er vanskelig”* at det ligger et læringsaspekt. Videre forklarer informant at dette betyr at det er i møte med motstand at endringsagenten blir tvunget til å gjøre ting på andre måter. *” Så det er jo når den motstanden er der at jeg blir kreativ eller.. må bli kreativ.* – Informant 2. Informanten utdyper at dette kan være å finne ut hvem man kan bruke som støttespillere, eller hvordan endringsagenten kan sette andres kompetanse i spill for å få til endringen. Videre påpeker

informanten at så lenge motstanden går over til å bli noe produktiv vil motstand kunne skape læring som både kommer organisasjonen og endringsagenten til gode.

At det skal skje læring i en endringsprosess er informant 3 også opptatt av og påpeker at læringsperspektivet ofte er undervurdert under endringsprosesser. Informanten forklarer at mange fokuserer på at man skal informere, men påpeker at dette i seg selv ikke skaper læring. *”For meg er det å dele et perspektiv, gi en informasjon, neste handler jo om å la folk få reflektere rundt det. Og gjennom refleksjon så oppstår nye tanker.”* – Informant 3. Informanten viser til at man må dele synspunkter, reflektere over disse og på den måten kan det vokse frem ny kunnskap, og at så lenge man håndterer motstanden på alvor, så kan det alltid komme noe nyttig ut av den. Informanten forklarer at hvis man derimot ikke klarer å håndtere motstanden på alvor vil det til slutt bli en konflikt og stressfaktor, hvor alt går i lås.

I forbindelse med læring nevner informant 3 at man kan lære mye av å se hva man kan få til underveis i prosessen, og av å dele suksesshistoriene. *”Det handler jo egentlig om å dele de gode historiene sant, hva er det vi får til? Hva er det vi trenger og hva er det vi får til?”* – Informant 3.

Å dele erfaringer nevner også informant 1 at er viktig, samtidig påpeker informanten at man i en slik setting ofte kun får høre suksesshistorien. Informanten understreker at det kan være minst like viktig å høre de mindre vellykkede historiene også. *”Jeg tror kanskje det viktigste er at man hadde blitt flinkere til å dele de historiene som ikke er vellykka.”* – Informant 1. Dette begrunner informanten med at å dele de erfaringene hvor man ikke har lyktes kan det bidra til viktig læring. Informanten forklarer videre at man må se på hva som fungerer i en endringsprosess, men at man også bør være litt selvkritiske å se på hva som ikke fungerte.

4.2 Rolleforståelse

Gjennom de ulike måtene informantene snakker om kvalitetene ved endringsagenter blir det tydelig at det er ulike krav, forventninger og måter å forstå rollen som endringsagent. Dette synliggjør en rolle åpen for definering. Informantene fremhever utfordringer i forhold til det å være åpen opp mot det å være ekspert. Gjennomgående i intervjuene har informantene fokusert på åpenhet, troverdighet, integritet, genuine; egenskaper som inngir tillit, og hvordan disse

påvirker møtet med motstanden. Videre fremhevet informantene det å være person opp mot det å innta en rolle i jobben som endringsagent og hvordan dette blir spesielt utfordrende i møte med motstand.

4.2.1 En rolle åpen for definering

”Det er lett (...) å ta ledelse som en selvfølge da, som at hvis du har fått en lederrolle så vet alle hva de skal gjøre” – Informant 2. Informant 2 påpeker at det er mange ulike tolkninger, forventninger men også krav til lederrollen og at det samtidig er lett å anta at ledere vet hvordan de skal fylle rollen. *”Det er veldig mange krav til ledere, og veldig mange krav til ledelse, det er forventninger og lederne har kanskje klare bilder inne i hodet sitt på hvordan man skal svare til de forventningene.”* – Informant 2. Informanten påpeker at uavklarte forventninger kan hemme samarbeidet, og at det derfor vil kunne være en fordel å snakke om hvordan den enkelte lederrollen skal praktiseres. *”Det å snakke om ledelse eller ha ledelse på agendaen og diskutere, ikke at ledelse er viktig, men hvordan gjør vi det hos oss.”* – Informant 2. Informanten begrunner dette med at det gjør det lettere for ledere å svare til forventningene, og at det etableres en *”tilbakemeldingskultur rundt ledelse”*.

4.2.2 Ekspert vs. åpen

Flere av informantene nevner at man som endringsagent ofte kan oppleve større engasjement fra de ansatte hvis man våger å vise at man ikke er en ekspert på endringen, men at man trenger de ansattes støtte for å lykkes. *”Det å våge å være sårbar tror jeg har vært viktig, og det synes jeg er viktig i den lederrollen. Å ikke være ekspert hele tiden.”* – Informant 2. Informant 2 og 4 nevner at det å distansere seg fra ekspertrollen også handler om å våge å involvere de ansatte før ting er ferdig. Formålet er at en slik tilnærming legger opp til en mer gjensidig dialog, istedenfor en ensidig diskusjon, og at man på den måten åpner opp for flere perspektiver. Informant 2 påpeker at for å sikre et godt resultat på endringen er man avhengig av et godt samarbeid og at endringsagenter i mange situasjoner kan være avhengig av at de ansatte hjelper endringsagentene, ved *”å spille de gode”*.

Informant 1 understreker at de beste løsningene kommer gjennom samarbeid, og at det i den sammenheng er viktig å by på hva man som endringsagent tenker, men samtidig påpeke egen usikkerhet, og spørre de ansatte om deres tanker og innspill.

Informant 3 går også noe inn på det å distansere seg fra ekspertrollen. Informanten påpeker at ettersom vi lever i en stadig mer transparent verden, må man som endringsagent også våge å være transparent og tydelig på det meste under en endringsprosess. Informanten løfter frem at dette innebærer å være åpen om at man ikke nødvendigvis sitter med svaret for hvordan man skal gjennomføre endringen. *”Tydelig trenger ikke å være at man har svaret, men at man er tydelig på at man for eksempel ikke har svaret.”* – Informant 3. Informant 3 påpeker videre at hvis man ønsker ansattes tillit, så er man nødt til å være åpen og ærlig. *”Hvis folk skal ha tillit til deg, så må du jobbe med åpenhet.”* – Informant 3.

Flere av informantene (2, 3 og 4) nevner at de også må kunne gi de ansatte så mye informasjon som mulig, begrunne bakgrunnen eller formålet med endringen samt kunne svare på spørsmål de ansatte måtte ha om endringen. To av informantene (2 og 3) nevner også at de gir de ansatte mulighet til å utfordre endringen eller endringsagenten direkte. *”De fikk lov til å utfordre meg på hvorfor jeg ville ha det her i stedet for noe annet.”* – Informant 2. Informant 2 nevner at informanten gir de ansatte mulighet til å utfordre endringsagenten på hvorfor endringen skal gjennomføres, mens informant 3 forteller at de ansatte får mulighet til å utfordre endringen gjennom simuleringsteknikk hvor de tester ulike scenarier.

4.2.3 Tillit

For at de ansatte skal ha tillit til endringsagenten under en endringsprosess, har informant 3 påpekt at man er nødt til å jobbe med åpenhet og være modige med hverandre. *”Jeg tror det er en forutsetning at hvis man har en rolle i en endringsprosess, at det er tillit blant lederne da, og at man har en åpen og tydelig kommunikasjon, at man er modig med hverandre – informant 3.*

Informanten utdyper at det å være modig innebærer at man tør å motsi hverandre, men også tør å dele følelser som oppstår underveis i prosessen.

Tre av informantene (1, 2 og 3) nevner at det er viktig å ha troverdighet og integritet gjennom en endringsprosess. Informant 1 nevner her blant annet viktigheten av å være relevant for de ansatte

ved å ha kunnskap om hva de ansatte arbeider med. *”At jeg forstår hva de jobber med og at jeg ser de der de er da.”* – Informant 1. Informanten begrunner dette med at man på den måten kan gi mer genuine tilbakemeldinger og møte de ansatte der de er, og på den måten beholde sin integriteten. *”Jeg skal aldri være irrelevant for de jeg jobber sammen med.”* – Informant 1.

4.2.4 Person vs. Rolle

Informant 2 forteller at det kan være utfordrende å skille mellom rollene og holde seg nøytral og saklig nok når situasjonen er blitt anspent og mange følelser er i sving. Informant 2 påpeker at informanten prøver å skille mellom endringsagent som person og som rolle. Samtidig understreker informanten at når man som endringsagent blir utsatt for personangrep, må man allikevel våge å vise at man tar det personlig. *”Jeg har jo brukt en del sånne visualiseringsøvelser i forkant, og øvd meg på å ikke bli personlig, eller for personlig... men samtidig avsløre at det gjør vondt personlig.”* – Informant 2. Videre understreker informanten at endringsagenten må gjøre dette uten å bli for personlig i kommunikasjonen eller slenge kommentarer tilbake. Informanten forteller også at informanten selv har jobbet med dette gjennom visualiseringsøvelser i forkant av samtaler og øvd på å være nøytral i rollen som endringsagent, for å ikke bli for personlig. *”At uansett hvor fristende det har vært å slengt tilbake, så har jeg klart å holde igjen. For jeg har virkelig trent på å ta på meg lederhatten da, og tenke at nå sitter jeg i en rolle, jeg er ikke meg, nå sitter jeg i en rolle.”* – Informant 2

Informant 1 tar også opp at det er viktig å vise at man som endringsagent også bare er et menneske, og at det å ha gode relasjoner på arbeidsplassen er helt grunnleggende for trivselen. Informant 4 opplever ikke at de ansatte blir personlige eller kommer med personangrep, og at de fleste stort sett holder det på et fagnivå. *”Det er ikke sånn at jeg plages med det i hvert fall, at de blir personlige. Jeg tror folk stort sett er flinke til å holde det på sak”* – Informant 4. Informanten påpeker allikevel at informanten er veldig opptatt av å skille mellom jobbrollen og det private.

I tillegg til å ha kunnskap om endringen og de ansattes kompetanse nevner to av informantene (1 og 4) også at å være et forbilde for de ansatte under endringsprosesser vil bidra til å styrke motivasjon og engasjement. *”Lead by example, det er kanskje den viktigste måten, eller det viktigste verktøyet jeg har.”* – Informant 1

4.3 Håndtere motstanden

Endringsagentene har noe ulike strategier for hvordan de håndterer motstanden, men det som har vært fremtredende i materialet og som virker å være gjentakende hos de ulike informantene er det å lytte til de ansatte og ha en positivt tilnærming i møte med motstanden.

4.3.1 Lytte

Informantene fremhever viktigheten av å lytte i møte med motstand. Allikevel blir det tydelig at det å lytte kan forstås på ulike måter. Å lytte kan handle om å gi den andre en følelse av å bli hørt, vise at man lytter, bli overbevist eller reell lytting. De ulike nivåene kan synliggjøre utfordringene ved å lytte. Empirien viser til at informantene understreker at det å lytte er viktig for at de ansatte skal forplikte seg til endringen. *”Det er i hvert fall er veldig viktig for å få engasjement og for å gi de eierskapet da. At de faktisk skal jobbe etter den endringen etterpå.”* – Informant 4.

Føle seg hørt

Tre av informantene (1, 3 og 4) nevner i den forbindelse betydningen av at de ansatte skal føle seg hørt. Informant 1 tar opp at når ansatte deler sine perspektiver gjør dette blant annet at de ansatte føler seg hørt og at endringen i større grad blir forankret hos de ansatte. Informant 4 nevner også at for at resultatet av endringen skal bli bra bør man introdusere endringen for de ansatte før den er helt ferdig. *”De må føle at de blir hørt, kommer du med alt sammen sånn ferdigtygd, og bare ”sånn blir det” så tror jeg neppe resultatet blir så godt.”* – Informant 4. Dette begrunnes med at de ansatte i større grad vil føle eierskap og engasjement til endringen hvis de opplever at de har mulighet til å påvirke endringen og opplever at de blir hørt. Videre påpeker informanten at det å beskrive hva man ønsker å oppnå med endringen, stille spørsmål til de ansatte og gi de muligheten til å snakke sin sak bidrar til at de opplever å bli hørt. Mens informant 3 snakker om viktigheten av å lytte og utfordringene knyttet opp til dette, snakker informant 1 om viktigheten av at de har *følelsen* av å bli hørt eller *følelsen* av at de har noe de skulle sagt. *”Alle skal med, og alle må føle at de har hatt en saying”* – Informant 1. Informant 1 sier i den forbindelse at det å la de ansatte uttrykke seg under et møte eller en workshop, vil kunne være tilstrekkelig for at ansatte skal føle seg hørt, og at de ved å uttrykke seg

om endringen også i større grad vil føle seg forpliktet til den. *”Selv om det bare var en liten ting, ”prosjektet skal gå raskt!”. Selv om det bare er det, så føler den personen at ”det her var jeg faktisk med å.. her ble jeg hørt”. Det er så banalt tenker jeg.”* – informant 1. Informanten ordlegger seg også forskjellig når det er snakk om de ansatte som en gruppe og når informanten regner seg selv som en i gruppen. Når det er snakk om førstnevnte påpeker informanten som nevnt at det er viktig at de ansatte *føler* at de blir hørt, mens når informanten derimot snakker om en gruppe som inkluderer informanten selv, påpeker informanten at det er viktig å bli hørt. *”Det er viktig da at vi.. vi blir hørt da. At alle gode ideene fanges opp.”* – Informant 1. Senere i intervjuet snakker informanten allikevel om å være lydhør når man stiller de ansatte spørsmål eller viktigheten av å være lydhør til lederes råd og erfaringer.

Vise at man lytter

Informant 4 nevner også at det er viktig for engasjement og eierskap at de ansatte føler seg hørt, og følger opp med at det kan være lurt å stille spørsmål eller vise de ansatte at man lytter. *”Jeg prøver nå i hvert fall å ta de med da, og vise at vi lytter til de da, i hvert fall på mitt nivå da, som har direkte dialog med de ansatte.”* – informant 4

Informant 3 påpeker også at det er viktig å vise at man lytter, i tillegg tilfører informanten at man også bør reflektere tilbake hva man har oppfattet at er viktig for de ansatte, samt si noe om hva man tenker å gjøre med den informasjonen man har fått, for å vise at deres bekymringer og innspill tas på alvor. *”Det å lytte og anerkjenne, melde tilbake det man hører og gi uttrykk for hva det betyr og hva gjør vi nå med den kunnskapen vi har.”* – Informant 3.

Å bli hørt

Informant 2 nevner ikke eksplisitt det å lytte, men påpeker mer indirekte viktigheten av at de ansatte opplever å bli hørt. Informanten understreker blant annet at det å se ting fra andres perspektiv og ha en forståelse for disse er noe av det viktigste i rollen som endringsagent. *”(Lederrollen) for meg, handler om, det aller, aller viktigste om perspektiv. Å klare å se en situasjon fra flere perspektiv.”* – Informant 2. Informanten har også etablert et en kunnskapsdelingsarena i forbindelse med endringen, hvor ansattes deltagelse og innspill er i fokus. *”Så har de fått i oppgave da å, med utgangspunkt i temaet og det faglige perspektivet,*

hvordan kunne de tenkt seg å løst det her.” – Informant 2. Dette samt at informanten er opptatt av å jobbe med å samskape endringen med de ansatte underbygger at det å lytte til de ansatte er noe informanten vektlegger.

Informant 3 understreker at det er viktig å dele perspektiver under en endringsprosess, og at jo flere ulike perspektiver man har tilgang til, jo mer helhetlig forståelse for organisasjonen og endringen kan man få. *”Hvis du tenker deg at en organisasjon er som en diamant, og jo flere perspektiver du ser, jo flere fasetter av diamanten du ser, jo mer helhetlig blir organisasjonen.”* – Informant 3. Informanten uttrykker at å dele perspektiv handler om å skape ny kunnskap og se nye muligheter gjennom å dele egne refleksjoner og åpent høre andres. *”Gjennom refleksjon så oppstår nye tanker, som ingen kanskje har hatt før.”* – Informant 3. Videre gir informanten også uttrykk for at man må gi de ansatte tid til å reflektere rundt det som blir sagt. Informanten påpeker at organisasjoner eller endringsagenter allikevel ofte tar for lett på endringsprosesser og kun ser ett eller to perspektiver. *”Man blir for overfladisk, og når du blir overfladisk så ser du ikke nyansene lenger, de avgjørende nyansene.”* – Informant 3. Informanten forklarer at man da står i fare for å miste vesentlige nyanser som er viktige for endringens suksess og at det derfor er viktig å jobbe med å lytte til andres perspektiv.

Selv om det virker å være enighet om viktigheten av at de ansatte skal føle seg hørt, fremstår det allikevel som om informantene har noe ulike holdninger når det kommer til det å lytte.

Lytte vs. Bli overbevist

Samtidig som informant 4 nevner at det er viktig at de ansatte føler seg hørt, og at informantens organisasjon jobber med å lytte til de ansattes meninger, påpeker informanten at ikke alle ansatte kan bli hørt, da alle har ulike synspunkter. *”Men alle kan jo ikke bli hørt, for de har jo antageligvis forskjellige meninger”* – Informant 4

Informant 3 derimot påpeker at flere virker å ha misforstått begrepet å lytte, at det å lytte ikke handler om å bli overbevist av andre, men å skape en bedre forståelse for andres synspunkter. *”Det å jobbe med å akseptere at vi skal utforske hverandres perspektiver, ikke for å bli overbevist om de, men for å forstå de.”* – Informant 3. Informanten legger til at under

organisasjonsendringer har informanten erfart at både ansatte og endringsagenter bærer med seg en del usikkerhet, og at dette ofte fører til at det er enda mindre tid og tålmodighet til å utforske hverandres perspektiv. Dette kan gjøre endringsprosessen ekstra krevende og konsekvensen er at mange ikke tar seg tid til denne utforskingen.

Vanskeligheter med å lytte

Til tross for at det å lytte til de ansatte virker å være en viktig faktor for å mobilisere ansatte til endring, påpeker informant 3 at det å lytte til andre er noe folk flest har utfordringer med, og at dette kommer spesielt tydelig frem når situasjonen er anspent. Informanten understreker at de aller fleste er så drillet på å hevde egne meninger, og at dette gjør at de ikke er like gode til å lytte til andre. *”De fleste som skal inn i for eksempel en organisasjonsendring, de blir veldig opptatt av å få de andre til å skjønne sitt perspektiv, for de tenker at det er det som er riktig og viktig. Og da lytter de jo ikke ordentlig.”* – Informant 3. Informanten forklarer at når man lytter til andres perspektiver, vil mange samtidig vurdere hvordan de senere skal argumentere for sitt eget synspunkt. På et senere tidspunkt under intervjuet sier allikevel informant 3 at ved å lytte på andres argumenter kan man få informasjon til å utbrodere egne argumenter for å forbedre disse.

4.3.2 En positiv tilnærming

Informantene viser til hvordan en positiv tilnærming er viktig for å møte de ansatte i en motstandssituasjon. Og viser hvordan de støtter opp under den ansatte og den ansattes mestringsfølelse gjennom det å møte usikkerhet til den ansatte og bygge på styrker. Og hvordan de bruker språket for å få til dette.

Å møte usikkerheten

Flere av informantene (2, 3 og 4) nevner at de prøver å være bevisste i måten de tilnærmer seg de ansatte. Informant 2 forteller at i møte med etablert motstand handler mye om å støtte de ansattes mestringsfølelse gjennom å vise at de er relevante og dyktige i arbeidet de gjør, samt etablere en trygghet på at dette også er endringsagentens oppfatning. Informant 2 trekker frem blant annet at de ansatte blir mindre urolige hvis man viser de at den kompetansen de har eller måten å arbeide på kan videreføres i den nye situasjonen. *”Å vise (...) at de verktøyene og den kompetansen de besitter lett kan føres ned til den plattformen da, og da ble de roligere”* – Informant 2.

Å bygge på styrker

Videre nevnes at å anvende kompetansen deres, gjennom deltagelse i workshops og på en kunnskapsdelingsarena kan bidra til å vise at man har tiltro eller at man kanskje også trenger den kompetansen de ansatte sitter med. *”Har de fått i oppgave da å, med utgangspunkt i temaet og det faglige perspektivet, hvordan kunne de tenkt seg å løst det her.”* – Informant 2. Informanten never også eksempel på at informanten lar de ansatte utforske egne og hverandres kvaliteter og kompetanse, for så å se hvordan disse kan anvendes i den nye situasjonen. *”Hva er det de ser senioren har, som vi kan føre tilbake og hva er det junioren kan ta med inn, og hvordan kan vi forsterke det vi allerede har da.”* – Informant 2. Informant 2 nevner også at noen av de ansatte har uttrykt takknemlighet for å ikke ha bedt de om å slutte og for å ha blitt bedt med på kompetanseheving. Informanten påpeker i denne sammenheng at det handler om å vise at man satser på de ansatte, men også at de ansatte opplever endringsagenten som troverdig når man påpeker at de ansattes er verdifulle for organisasjonen. *”At han faktisk tror på meg, når jeg sier at jeg mener han er verdifull for oss da.”* – Informant 2. Informantens erfaring er at dette vil kunne gi de ansatte mer ro, selv påpeker informanten at det fortsatt er krevende, men at det kan bidra til noe mindre støy.

Informant 3 fremhever det informanten kaller en styrkebasert innfallsvinkel, en filosofi og et perspektiv som informanten opplever at har gjort endringsprosesser lettere. *”Det blir en helt anna språkbruk, det blir en helt anna tenking, med helt anna logikk, som gjør til at jeg opplever at endringsprosessene skjer veldig mye raskere.”* – Informant 3. Informanten utdyper dette med at man med denne innfallsvinkelen i større grad ser etter muligheter og bygger på styrkene man har i organisasjonen og hos de ansatte. Samtidig påpeker informanten at denne tilnærmingen kan ha en positiv effekt på de ansatte ved at denne tilnærmingen oppfattes som mindre truende og farlig for de ansatte. *”Det er jo fordi man ikke er på jakt etter feil sant, eller svakheter, man er mer på jakt etter mestring og få til ting og hva man har.”* – Informant 3. Dette begrunner informanten med at gjennom å fokusere på hva man har og hvordan man kan bruke det annerledes bidrar dette til å underbygge de ansattes kompetanse, i stedet for at man ser på hva som mangler.

Informantene nevner at de selv må ha en del kunnskap både om endringen og ansattes kompetanse. Informant 2 og 3 nevner at det er viktig for endringsagenten å kjenne til og mobilisere den eksisterende kompetansen i organisasjonen for å kunne dra nytte av den. Informant 3 påpeker at dette er minst like viktig som å utvikle ny kompetanse, og at å mobilisere den eksisterende kompetansen egentlig er den største lederoppgaven. *”Ofte så sier vi at vi må utvikle folk til å håndtere den nye situasjonen. Jeg tror det handler vel så mye om å se og mobilisere den kompetansen man faktisk har i et team.”* – Informant 3. Informant 2 understreker at å kjenne til kompetansen også gjelder ens egne styrker og svakheter, dette for å vite hvor man selv trenger støtte. *”Klare å vite hva som er styrkene mine og når er det jeg kan bruke for mye av dem, hva er det jeg har en tendens til å overse, som noen andre ivaretar.”* – Informant 2

Språk

Hvilket fokus man velger som endringsagent påvirker også hvilket språk man bruker påpeker informantene, og understreker at dette også vil påvirke hvordan man forholder seg til endringer. *”Vi må bli mye mer opptatt av hva vi får til og ikke hva vi ikke får til. Og da tror jeg at språket blir så vesentlig, hva slags språk er det vi bruker, og hva slags fokus har det språket.”* – Informant 3. Informanten utdypet videre at det å velge et fokus hvor man er mer opptatt av å se på hvilke styrker man har fremfor å fokusere på hva man ikke klarer, så vil man få en mer løsningsorientert tilnærming. *”Du bruker et helt annet språk, som fremkaller andre mentale bilder i hodet ditt, som gjør at du fokuserer på andre ting og da, gjennom det så opplever jeg det at man blir mer proaktiv, fordi at man blir mer løsningsorientert.”* – Informant 3.

Informant 4 nevner også hvordan det å endre fokuset og språket i samtalen kan påvirke endringsprosessen. Informanten påpeker at en tilnærming hvor endringsagenten velger et mer saklig og positivt fokus i samtalen, kan redusere sannsynligheten for at motstanden blir personlig. Informanten nevner i den forbindelse et eksempel fra fraværsoppfølging, hvordan informantene bevisst ordlegger seg i samtale med de ansatte. *”Så da i hvert fall veldig opptatt av å kun være på sak da, ikke snakke om.. det er helt sikkert forskjellig viljestyrke ute å går da, men å kun prate om funksjonsevne da og ikke vilje. Det tror jeg vi har fått mye igjen for da.”* – Informant 4.

Informanten forklarer at de har prosedyrer som de ansatte skal følge, og at de jobber med en tilnærming som går ut på at i stedet for å kritisere de ansatte for eventuell avvikende atferd, så

stiller endringsagentene spørsmål om hvorfor de handler som de gjør. *”Så er det jo litt viktig i andre enden da, at hvis de ikke følger den (prosedyren) da, det er å ikke kritisere dem, men spørre dem hvorfor, og hva er det vi kan gjøre.. eller prøve å vri det til noe positivt da. Og (få) innspill på om vi kan forbedre den (prosedyren).”* – Informant 4. Informanten understreker at spørsmålene ikke skal brukes for å kritisere de ansatte, men brukes i den hensikt å forbedre organisasjonens prosedyrer. På den måten får organisasjonen innspill på forbedringspotensial eller feil og får samtidig åpnet opp for større samskaping med de ansatte. Informanten forklarer videre at denne tilnærmingen kan være utfordrende og er noe tidkrevende å følge opp, men at det så langt har fungert bra, og at de har fått gode tilbakemeldinger fra de ansatte. Informanten påpeker også at de ansatte virker å ha fått større eierskap til endringsprosessen enn tidligere.

Spørsmål

Informant 2 forteller om en opplevelse av motstand, og nevner i den forbindelse at når endringsprosessen blir anspent og motstanden i større grad uttrykkes som personangrep virker det som om partene har gått bort fra å stille hverandre spørsmål. Informant 2 påpeker at for at partene skal finne ut av utfordringer under en endringsprosess så er man nødt til å ha en åpen dialog og stille spørsmål.

Informant 3 påpeker også at det å stille de ansatte spørsmål kan være viktig. Informanten utdyper dette med at å stille de ansatte spørsmål kan være et nyttig verktøy i forbindelse med hvilke bekymringer man bør håndtere, og at når flere ansatte nevner samme bekymring, vil det være et viktig punkt å ta tak i. *”Hvis du snakker med ti personer som skal inn i en endring, så ser du plutselig noen røde tråder, altså du ser noen fellesnevnerne... Og det betyr jo at de fellesnevnerne de er ganske viktige å håndtere.”* – Informant 3. Det fremkommer også at det å stille spørsmål kan også være et virkemiddel for at de ansatte skal oppleve at deres innspill er av betydning for organisasjonen og endringsagenten.

5 Diskusjon

Til slutt vil jeg komme inn på en mer overordnet drøfting av medvirkning og samskaping. Hovedproblemstillingen består av to deler, den første delen som handler om hvordan endringsagenter erfarer at de blir utfordret i møte med motstand vil drøftes gjennom de tre første delkapitlene; endringsagentenes tilnærming til å lytte, tillit som nøkkel, og erfare endringsagenten som kompetent. I hvert av disse delkapitlene vil jeg ta opp og drøfte en delproblemstilling. Den siste delen av hovedproblemstillingen besvares i en overordnet drøfting, i det siste delkapittelet.

5.1 Endringsagentenes tilnærming til å lytte

Empirien viser at det å lytte er et fremtredende tema når det kommer til å møte motstand. Det å lytte synes å tjene flere funksjoner, samtidig virker det som om den ene måten å lytte på i noen tilfeller vil kunne hindre andre måter å lytte på, samt deres viktige effekter. Dette vil jeg drøfte i delproblemstillingen: *”Hvilke(n) form(er) for lytting er mest betydningsfull(e) i møte med motstand, og på hvilken måte erfarer endringsagentene at de påvirker resultatet av motstanden?”*.

Alle endringsagentene opplever at det er viktig at de ansatte føler seg hørt, samtidig viser empirien at informantene har forskjellige fokus når de lytter. To av informantene fremhever at lytting vil være viktig for å opparbeide større forpliktelse og forankre endringen hos de ansatte, mens en annen informant påpeker at å lytte kan underbygge læring og gi et mer helhetlig bilde av endringen og konteksten, samt synliggjøre detaljer som kan være viktig for endringens suksess. Hvordan endringsagentene forstår fenomenet å lytte synes å påvirke hvilket fokus de har når de lytter til de ansatte og vil kunne påvirke hvilken informasjon det er de henter ut av det de ansatte sier. Videre vil det, som jeg viser til i senere drøfting, trolig påvirke hvilke resultater de får.

Informant 3 snakker om at mange i utgangspunktet har vanskeligheter med å lytte og at folk flest forbereder motargumenter i stedet for å lytte til den andre. En slik holdning til å lytte kan føre til at enten en av eller begge partene verken føler seg hørt eller anerkjent og resultatet blir at diskusjonen rundt endring eller endringen selv stopper opp (Miller & Rollnick 2002, s. 57), man blir stående i en motstandssituasjon. Dette samsvarer med det Senge (1990, s. 240) kaller for

diskusjon, hvor man argumenterer mot hverandre med et mål om å vinne diskusjonen. Senge understreker videre at dette kan hindre innsikt og læring, da man ikke er åpen for endring. Karevold (2014, s.266) kaller dette for en ensidig dialog, partene fokuserer på å overbevise andre om at de har det riktige synspunktet i stedet for å lytte til den andre parten. Karevold påpeker at dette resulterer i at partene etter hvert ender opp med å kun repetere de samme argumentene i stedet for å utvikle dialogen videre.

Ved å lytte til den andre kan man implementere den andres informasjon for å bedre egne argumenter ifølge informant 3. Det å fokusere på egne argumenter er noe motstridende til hva informanten først påpeker at bør være fokuset; det å lytte. Utsagnet kan vise hvor vanskelig man har for å lytte helt uforbeholdent, om det i det hele tatt er mulig. En annen måte å forstå dette utsagnet på er at det å lytte og implementere andres perspektiver i egne argumenter kan være en kilde til at dialogen utvikles videre. Rosdahl (2013, s. 115) påpeker at å bruke den andre partens argumenter kan underbygge den andres opplevelse av å bli hørt og forstått, samt øke sannsynligheten for å bli hørt når den andre parten hører sine egne argumenter bli brukt. På denne måten kan det brukes som et element i dialog som kan bidra til å minske motstand.

At det er vanskeligere å ha en åpen dialog i en endringssituasjon kan knyttes opp til Argyris forsvarsrutiner og modell 1 (Argyris 1990, s. 38). Endringer og omfattende læring kan fremstå som truende fordi de utfordrer menneskers perspektiv (Rogers 1951, s. 390). Når dette skjer vil forsvarsrutinene aktiveres i et forsøk på å beholde kontrollen og vinne, i denne sammenhengen vil mennesker anvende Modell 1 som bruker strategier som forsvar, overtalelse og prøver å unngå å tape ansikt (Argyris 1990, s. 38). Empirien viser at endringsagent 2 opplever at de ansatte viser motstand fordi de blant annet er redde for å ikke være kompetent nok. Ansatte vil kunne oppleve en endring som truende ved at de opplever at endringen blir initiert fordi arbeidet de har gjort ikke oppfattes som godt nok. For å prøve å hindre at de taper ansikt vil de ansatte derfor prøve å forsvare måten de har jobbet på, og overtale andre om at det er dette som er den riktige måten å jobbe på (ibid.). Endringsagentene blir ofte oppfattet som gallionsfigurer for endringer (Piers Myers 2012, s. 248) og kan derfor ofte føle at de risikerer å tape ansikt hvis endringen ikke blir gjennomført. De vil derfor ha tendenser til å forsvare endringen og prøve å overtale ansatte om at

endring er det riktige. Begge situasjonene hindrer læring og åpen dialog, i stedet underbygger dette ensidig dialog eller diskusjon, og bidrar til å øke motstanden (Argyris 1990, s. 38).

Informant 2 påpeker at ansatte fikk lov til å *utfordre* endringsagenten på hvorfor endringen burde gjennomføres fremfor andre alternativer. Dette er et tiltak som tilsynelatende er ment for å fremme dialog, men måten informantene formulerer seg på kan tyde på at man havner i en diskusjonsposisjon der man ender opp med å argumentere frem og tilbake. Dette vil kunne være positivt når man skal veie alternativer opp mot hverandre og ta en beslutning (Senge 1990, s. 250). Dersom man i stedet jobber med samskaping vil denne utfordringen kunne fremme diskusjon fremfor dialog, og gi signaler om at endringsagenten er ekspert på denne endringen (Miller & Rollnick 2002, s. 57). Dette kan også signalisere at endringsagenten allerede har bestemt seg og ikke anser innspillene som verdifulle. For at man skal ha en gjensidig dialog er det viktig at man både anser og gir uttrykk for at andres innspill er like viktige som ens egne (Karevold 2014, s. 266).

Flere av informantene påpeker at man kan lære av å lytte til andre, og at dette kan føre til at man kan komme sterkere ut av endringen. Selv om det er vanskeligere for de fleste å lytte når man møter motstand, er det kanskje nettopp i en slik situasjon det er enda viktigere at man evner å lytte til andre. Dette da Argyris (1977, s. 124) påpeker at man er avhengig av perspektiver som motstrider ens eget perspektiv for å kunne oppnå dobbeltkretslæring. Dermed vil motstanden endringsagentene møter kunne gi muligheter for en dypere form for læring. Senge (1990, s. 239) understreker også at en åpen dialog mellom ansatte og endringsagent vil kunne underbygge gruppelæring som er måten organisasjoner hovedsakelig lærer på. Jeg vil komme nærmere inn på dette i den overordnede drøftingen om samskaping.

I empirien ser vi at informant 4 sier at ikke alle kan bli hørt, og informantene begrunner dette med at alle har ulike synspunkt. Det kan her virke som om endringsagenten oppfatter det som at de ansatte må få gjennomslag for eget perspektiv for at de skal føle seg hørt. Dette vil trolig påvirke i hvilken grad og på hvilken måte informantene lytter til de ansatte, og kan igjen kunne påvirke i hvilken grad de ansatte føler seg hørt. Samtidig viser Argyris (1977, s. 124) til at motstridende perspektiver kan sette i gang dobbeltkretslæring, hvor man gjennom flere runder refleksjon og

spørsmålsstilling om hvorvidt den originale problemstillingen er riktig kan gi en opplevelse av å bli hørt uavhengig av hva slags resultat den prosessen fører til. Dette kan sees opp mot empirien hvor informant 2 forteller at motstand tvinger informanten til å tenke nytt.

Når informant 1 snakker om viktigheten av å bli hørt ordlegger informanten seg forskjellig avhengig av om informanten anser seg selv som en i gruppen eller ikke. Når informanten er en del av gruppen er det viktig å bli hørt og ikke viktig å ha *følelsen* av å bli hørt. Dette kan tyde på at informanten ikke nødvendigvis anser det som viktig å faktisk lytte til de ansatte, men at det viktigste er at de sitter med en opplevelse av å bli hørt. Allikevel uttrykker informanten selv et behov for å bli hørt. Det er her interessant om de ansatte føler seg hørt hvis endringsagenten egentlig ikke lytter, men har fokus på at man skal fremstå som om man lytter. (Kvalsund 2006, s. 6) påpeker at når man fokuserer på å fremstå som lyttende vil noe av fokuset uansett gå bort til dette. Når de ansatte opplever å bli hørt vil dette kunne underbygge de ansattes følelse av tilhørighet og økt mestringsforventning som igjen kan føre til høyere motivasjon og endringsvilje (Deci, Connell & Ryan 1989, s. 583), det kan også føre til et trygt miljø å utfolde seg på (Rogers 1951, s. 160).

Det kan diskuteres hvorvidt det er å lytte eller gi følelsen av å bli hørt som er viktig i møte med motstand, trolig er det begge. Disse to måtene å lytte på er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende, da det å faktisk lytte også vil kunne gi ansatte følelsen av å bli hørt. Teoriene viser til at det å lytte kan gi et bedre beslutningsgrunnlag eller nye former for læring (Argyris 1990, s. 105; Karevold 2014, s. 265), samt øke følelsen av tilhørighet og mestring som påvirker motivasjon og endringsvilje (Deci, Connell & Ryan 1989, s. 583) og at det derfor kan være viktig å lytte til motstanden.

5.2 Tillit som nøkkel

Tillit trekkes frem i empirien så vel som i teorien og kan forstås i lys av hvordan endringsagentene ser på motstand. I dette delkapittelet vil jeg drøfte delproblemstillingen: ”På hvilken måte får endringsagentenes evne til å skape tillit betydning i møte med motstand?”.

Tre av informantene snakker eksplisitt om betydningen av integritet, troverdighet og tillit i møte med motstand. I organisasjoner er endringsagenter og ansatte gjensidig avhengige av hverandre for å skape resultater, jo bedre dette samarbeidet er, jo bedre kan resultatoppnåelsen bli (Risan 2012) Samarbeidet og relasjonen mellom endringsagenten og de ansatte er sterkt påvirket av opplevelsen av tillit, og Spurkeland (2011, s. 193) påpeker at tillit er fundamentet i enhver relasjon. I denne sammenhengen vil tillit handle om at man stoler på at den andre parten handler ut fra et ønske om å gjøre det som er det beste for alle (Spurkeland 2011). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 360) deler tillit opp i fem kjerneelementer; Integritet, lojalitet, konsistens, kompetanse og åpenhet og påpeker at tillit ikke kan kreves, men må bygges opp over tid gjennom tillitsvekkende handlinger.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 359) definerer tillit som ”en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk” . Hvordan endringsagenten tolker intensjoner og handlinger vil derfor trolig være preget av tillit. Empirien viser at informantene tolker motstand på ulike måter, dette kan innebære også at de viser de ansatte ulik tillit. Å tolke motstand som noe gjort ut av egeninteresse vil kunne tyde på at endringsagenten har lite tillit til de ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2010, s.127) påpeker at lite tillit vil være en kilde til et økt kontrollbehov hos endringsagenten, og endringsagenten vil derfor kunne være mer tilbøyelig til å øke kontroll. Lewicki et.al. (1998, s. 446) påpeker at når relasjonen mangler tillit er en naturlig reaksjon at endringsagenten prøver å ta kontrollen, med tettere overvåking og innstramming av den ansattes autonomi. Dette stemmer overens med Rogers (1951, s. 356) påstander om at endringsagenter som har tillit til de ansatte vil ofte gi de et større handlingsrom i utførelsen av arbeidet. Dette vil også kunne ha en betydning for medvirkning, hvis endringsagenten har lite tillit til de ansatte, vil endringsagenten bevisst eller ubevisst kunne forsøke å redusere ansattes grad av medvirkning. Å ta kontroll kan også innebære å tilbakeholde informasjon, dette er i kontrast med å være åpen, og kan videre redusere tilliten (Jacobsen & Thorsvik 2010, s. 127)

Vi ser av empirien at informant 4 tolker motstand som generell motstand mot endringer, og at motstanden ikke fører til det som er best for organisasjonen. Dette kunne tyde på at informanten

har lite tillit til de ansatte, det er derfor interessant at informanten nevner at informantens opplevelse er at det ofte er de dyktigste ansatte som utøver motstand.

Informant 2 påpeker at sin opplevelse av motstand er at den bunner i de ansattes usikkerhet. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 392) påpeker at det er mange kilder til motstand, men trekker frem frykt for det ukjente som et sentralt punkt. Denne frykten kan også knyttes opp til konkrete ting som frykt for tap av identitet, relasjoner og makt, eller frykt for at kompetansen og kunnskapen man har skal bli irrelevant (Jacobsen & Thorsvik 2010, s. 393-394). Frykt for at man selv ikke har kompetansen eller evnene til å håndtere mestringen er også en kilde til frykt som kan skape motstand (Bandura 1997, s. 80).

Selv om man ikke kan si at det finnes et mønster på grunnlag av denne studien, viser empirien i denne studien at endringsagentene som forstår motstand som usikkerhet, virker mer interessert i utforske og forstå andres perspektiver. De endringsagentene som uttrykte at motstanden ikke handlet om egeninteresse virket å være mer opptatt av å lytte, mens den endringsagenten som så motstand som generell motstand var mer opptatt av å gi den ansatte en opplevelse av å bli hørt. Dette kan tyde på at endringsagentene trolig lytter bedre til ansattes perspektiv hvis de har tillit til at de ansatte tenker på organisasjonens beste og ikke ut av egeninteresse.

Å tolke motstanden som ansattes usikkerhet reduserer ikke tilliten til at de ansatte har en god intensjon, og vil derfor heller ikke øke endringsagentens behov for kontroll. Samtidig kan faren ved å tolke motstand som ansattes usikkerhet være at argumentene til de ansatte mister noe av tyngden. Informant 2 påpeker at det er viktig at de ansatte opplever endringsagenten som troverdig og at man også er nødt til å vise med handlinger at man satser på de. Dette kan knyttes til Kaufmann & Kaufmanns (2009, s. 359) forståelse av integritet som en del av tillit, at integritet vil avhenge av om man opplever at det de sier samsvarer med deres handlinger. Rogers (1961, s. 339) bruker kongruens for å forklare dette fenomenet, ved at mellommenneskelige relasjoner blir påvirket av om det er samsvar mellom forståelse, erfaring og det som blir kommunisert. Alle informantene påpeker at for å øke engasjementet og redusere motstand er det viktig å involvere de ansatte.

Spurkeland (2011, s. 53) påpeker at ved å vise de ansatte tillit gjennom autonomi, faglige utfordringer og medvirkning, vil det åpne opp for at de ansatte også viser endringsagenten større tillit. Dette samsvarer også med Kuvaas, Dysvik og Buch (2014, s. 848) som påpeker at når ansatte får autonomi i arbeidsutførelsen vil det vise at endringsagenten og organisasjonen har tillit til de ansattes kompetanse. Kuvaas & Dysvik (2012, s. 67) understreker at når ansatte har tillit til endringsagenten vil de levere bedre prestasjoner og ta mer ansvar ut over det rollen de har krever. For at endringsagentene skal inkludere de ansatte til reell medvirkning i endringsprosessen, vil det allikevel kreve at endringsagentene har tillit til de ansattes kompetanse, at de har tillit til at de klarer arbeidet. Dette samsvarer med kompetansedelen under begrepet tillit (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 360).

Informant 3 påpeker at for å ha tillit til hverandre må man også være åpne og ærlige, og at dette innebærer å tørre å motsi hverandre. I denne sammenhengen påpeker Rogers (1951, s. 64) at man kan skape et ikke-truende klima ved å akseptere den ansatte helt og holdent. Spurkeland (2012, s. 52) påpeker at ærlighet er viktig for å bygge tillit, også når man er uenige, fordi det gir en mer stabil og forutsigbar relasjon, det vil også kunne underbygge følelsen av kontroll ved at man lettere kan forutse hendelser. Å være åpne og ærlige samt ikke holde viktige ting tilbake er viktig for å bygge tillit under det Kaufmann & Kaufmann (2009, s. 360) kaller åpenhet.

Informant 1 nevner at for å oppnå tillit må endringsagenten ha kompetanse om det de ansatte jobber med, for å kunne gi genuine tilbakemeldinger. I dette ligger det både krav til endringsagentenes kompetanse men også til at tilbakemeldingene må være genuine og troverdige. Informant 2 understreker også viktigheten av å bli sett på som troverdig i en slik setting. Bandura (1997, s. 102) understreker også at det er viktig at tilbakemeldinger er troverdige for at de skal ha en positiv effekt på de ansatte. For at ansatte skal sitte med opplevelsen av at tilbakemeldingene er genuine er det også da viktig at de ansatte har tillit til endringsagenten (Kvalsund 2006, s. 5). Rogers (1961, s. 282-283) påpeker at en endringsagent er nødt til å være genuin for at læring skal skje, og at det er med på å skape en trygg relasjon.

For at ansatte skal følge endringsagenten vil det være viktig at de ansatte har tillit til at endringsagenten tar valg basert på det som er best for alle (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 360).

Når mistilliten først er etablert vil man ofte selektivt samle informasjon som støtter egne antagelser om at personen ikke er til å stole på, og sette spørsmålstejn ved personens intensjoner (Piers Myers 2012, s. 97). Dette får implikasjoner for endringsagentene og måten de håndterer ansatte og motstand. Hvis ansatte har liten til ingen tillit til endringsagenten vil endringsagentens forsøk på å gi ansatte faglige utfordringer bli sett på som at endringsagenten forventer for mye eller at endringsagenten legger opp til at de ansatte skal feile, tilbakemeldinger vil kunne bli oppfattet som overfladisk smisking for å manipulere de ansatte til endring (Miller & Rollnick 2002).

I dette delkapittelet har jeg drøftet hvordan tillit i relasjonen mellom endringsagenten og de ansatte er grunnleggende for å få til samarbeid. Tilliten vil påvirke hvordan endringsagenten tolker de ansattes intensjoner og handlinger, som igjen legger føringer for hvorvidt endringsagentene øker kontrollen ved å begrense handlingsrommet eller åpner opp for medvirkning (Argyris 1990, s. 38). Teoriene påpeker at å oppleve den andre som kompetent også påvirker hvilken tillit man tilegner den personen (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 360).

Endringsagentene må oppleve at de ansatte er kompetente for å ha tillit til at de kan bidra i en endringsprosess, samtidig må de ansatte ha tillit til endringsagentens kompetanse for å ville følge endringsagentens bestemmelser. Ved å gi de ansatte større grad av autonomi, utfordringer og inkludere de i endringsprosessen kan organisasjonen og endringsagenten vise de ansatte at man har tillit til deres kompetanse (Kuvaas, Dysvik & Buch 2014, s. 848). Dette vil også kunne føre til at de ansatte viser større tillit til endringsagenten. Tillit til endringsagenten er også avgjørende for at endringsagentens tilbakemeldinger skal ha en positiv virkning på de ansatte.

5.3 Erfare endringsagenten som kompetent

Empirien trekker frem utfordringene ved å være ekspert vs. Åpen, person vs. Rolle og hvordan endringsagentens rolle er åpen for definering. Dette gjenspeiler noen av utfordringene ved å oppleve seg selv som kompetent, som fremheves i Selvbestemmelsesteorien. I dette delkapittelet vil jeg derfor drøfte delproblemstillingen: ”*Hvordan vil endringsagentenes opplevelse av å være kompetent påvirke deres håndtering av motstanden?*”.

Fra empirien ser vi at det stilles visse krav til at endringsagentene skal ha en del kunnskap om endringen for å kunne informere og begrunne ovenfor ansatte hvorfor endringen bør gjennomføres. Kaufmann & Kaufmann (2007, s. 360) beskriver at det er viktig å erfare endringsagenten som faglig kompetent og/eller med mellommenneskelig kompetanse, og at totalen av disse vil avgjøre om de ansatte har tillit til at endringsagenten samt endringsagentens evner til å håndtere endringen. Ved å se empirien i lys av dette perspektivet kan man se noen likheter mellom det å være i en ekspertrolle og ha faglig kompetanse, og mellom det å være åpen og det å ha en mellommenneskelig kompetanse.

Endringsagentene vil i utgangspunktet ha ulike syn på hva som utgjør en kompetent endringsagent, og dette vil påvirke hvordan de velger å utøve rollen (Piers Myers 2012, s. 245). Et annet aspekt er hvorvidt de erfarer seg selv som kompetente i rollen, dette vil også kunne påvirke hvordan de utøver rollen og håndterer motstand (Bandura 1977, s. 62). Endringsagenter med høy mestringsforventning vil takle nederlag bedre enn de med lav mestringsforventning, dette kan også tilsi at de i større grad takler å ikke fremstå som eksperten (Bandura 1997, s. 136). En som føler seg trygg i rollen som endringsagent vil derfor trolig være mer åpen for innspill fra ansatte, samt mer tilbøyelig for å vise seg som sårbar. Det å vise seg som sårbar kommer frem i måten informantene snakker om sin rolle, de presiserer at de må våge å vise at man tar det personlig, tørre å vise at man ikke sitter med alle svarene og at de må tørre å vise følelser. Måten de ordlegger seg på understreker at det å være personlig og åpen i lederrollen krever noe ekstra av endringsagentene, og synliggjør hvorfor det er viktig at de ansatte føler seg trygg i rollen som endringsagent.

En endringsagent med lav mestringsforventning vil i større grad utøve forsvarsatferd (Bandura 1977, s. 62). Når forsvarsrutinene aktiveres vil endringsagenten prøve å unngå å tape ansikt, prøve å beholde kontrollen og fokusere på å vinne (Argyris 1990, s. 38). Når endringsagentene er redde for å tape ansikt, vil de fokusere på å innfri forventninger, og føler kanskje ekstra press på å fremstå som eksperten. Dette vil kunne redusere graden av åpenhet og dermed også læring og medvirkning (Argyris 1990, s. 36). I dette ligger det paradoksale at når du prøver å beholde kontrollen over motstanden kan det synes som om du fremhever den i stedet, da en av informantenes viktigste nøkler i møte med motstand er åpenhet.

Empirien viser at flere av informantene påpeker at det i møte med motstand kan lønne seg å distansere seg fra ekspertrollen for å øke engasjementet fra de ansatte. Hvis endringsagenten derimot inntar en ekspertrolle vil det kunne føre til at ansatte tar en mer passiv rolle i endringsprosessen (Miller & Rollnick 2002, s. 60). Videre understreker informantene at man må tørre å vise at man selv som endringsagent ikke nødvendigvis sitter med løsningene. Man skal allikevel være forsiktig med å vise for mye ambivalens som endringsagent, da dette kan undergrave endringsagentens egne begrunnelser for at endringen bør gjennomføres (Larson & Tompkins 2005, s. 14). At endringsagentene viser at de ikke er eksperter vil samtidig kunne synliggjøre at de har en reflekterende åpenhet, at de fremhever at de selv kan ta feil og at de ansattes innspill derfor er viktige (Senge 1990, s. 279). Det at endringsagentene tør å signalisere at de ikke sitter med fasiten kan allikevel tyde på at de ikke har et utpreget behov for å unngå å tape ansikt og på den måten åpner de opp for læring (Argyris 1977, s. 106; Argyris 1990, s. 38).

Det finnes ingen lederstil som er den beste fordi ledelse er situasjonsavhengig (Bjørvik 1992, s. 318), i noen situasjoner vil man trenge ekspertene med faglig tyngde, og i andre de åpne, personlige endringsagentene med mellommenneskelige kvaliteter. Dette viser til at endringsagentene kontinuerlig må balansere mellom å være ekspert og åpen, og tilpasse sin tilnærming til den enkelte situasjon.

Endringsagentene må vise at de har kompetanse i forbindelse med arbeidet de gjør, hva endringen innebærer, og samtidig en åpenhet for at de er mennesker og kanskje ikke har fått med seg alt. Det kan virke som om endringsagentene har noen mønstre for når de utøver hvilken rolle. I empirien ser vi at informant 2 påpeker at informanten må vise at man tar personangrep personlig, samtidig som informanten må være saklig i kommunikasjonen tilbake. Her balanserer informanten det å være saklig i en rolle og det å være personlig i møte med motstand. Informanten understreker også at dette er krevende, og at informanten øver på å balansere de rollene. Å øve vil trolig bedre evnen til å balansere rollene, men endringsagentene vil uansett måtte finne balansen på nytt i hver situasjon, og vil derfor ikke kunne lage en nøyaktig plan i forkant, dette kan understreke hvor krevende denne balanseringen kan være for endringsagentene.

I empirien ser vi at informant 2 forteller om viktigheten av å avklare forventninger til lederrollen for å fremme samarbeidet mellom endringsagent og ansatte. Forventninger er påvirket av forhåpninger og erfaringer, og vil derfor kunne være feilaktige (Schein 1993, s. 46). Siden endringsagenten og de ansatte er gjensidig avhengig av hverandre for å gjøre jobbene sine, vil uavklarte forventninger og antagelser kunne skape et ineffektivt forhold med unødvendige misforståelser og konflikter (Gabarro & Kotter 1993, s. 151-152). For å få en mer effektiv relasjon bør både endringsagenter og ansatte teste sine antagelser og avklare hvilke forventninger man har til hverandre mer eksplisitt (Gabarro & Kotter 1993; Miller & Rollnick 2002, s. 157)

Det er mange forventninger knyttet til en lederrolle, og mange av disse er preget av gamle idealer (Byrkjeflot 1999, s. 359; Jaques & Clement 1994, s. 3). Et slikt ideal kan være at å være kompetent sidestilles ofte med å være en ekspert (ibid.), og dette vil kunne gjøre det vanskelig for endringsagentene å være åpne for innspill, uten å utfordre sin rolle som kompetent. Det kan tyde på at informantene løser dette ved å synliggjøre hvor de ønsker innspill fra de ansatte, samtidig vil denne løsningen kunne begrense medvirkning til å gjelde kun for disse områdene.

Som tidligere nevnt er hvordan endringsagenten selv forstår sin kompetanse avgjørende for hvordan endringsagenten møter motstand. For å håndtere motstand på en god måte vil det derfor være viktig at endringsagenten har en relativt høy mestringsforventning. For at de ansatte skal ha tillit til endringsagenten er også de nødt til å erfare endringsagenten som kompetent (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 360). For å bygge tillit til de ansatte og møte motstand i endringsprosesser må endringsagentene kontinuerlig finne balansen mellom det å være åpen og personlig og med det å vise seg som kompetent og saklig. Å avklare forventninger vil kunne bedre relasjonen og fjerne ytterligere press for å fremstå som ekspert.

5.4 Medvirkning

I dette delkapittelet vil jeg trekke trådene fra de tidligere drøftingene og drøfte disse opp mot den overordnede problemstillingen: *”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”*.

I empirien ser vi at flere av informantene påpeker at medvirkning vil kunne redusere motstand, samt bidra til kreativitet og ny læring. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 352) påpeker at siden organisasjonene stadig blir mer kunnskapsintensive blir læring i organisasjoner desto viktigere. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 366) forklarer videre at også innovasjon blir stadig viktigere i møte med en verden i kontinuerlig endring. Det er ikke i alle type situasjoner det vil være behov for innovasjon, men når det er snakk om endringer vil kreativitet ofte bidra til å skape konkurransefortrinn.

I delkapittelet om å lytte har vi sett at å gi en følelse av å bli hørt kan øke følelsen av tilhørighet som kan påvirke den ansattes motivasjon og bidrag. I dette delkapittelet så vi også nærmere på at reell lytting skaper en gjensidig dialog som er en forutsetning for å få til medvirkning.

I delkapittelet om tillit har vi sett hvordan mangel på tillit fører til økt kontrollbehov og begrensninger for ansattes autonomi og mulighet for medvirkning. Tillit er grunnleggende i relasjonen mellom ansatte og endringsagenten da de er avhengig av hverandre for å levere gode resultater. Tillit er også nødvendig for at partene skal tolke hverandres intensjoner og handlinger i en positiv forstand, og være villig til å lytte på hverandres perspektiver.

I delkapittelet om kompetanse så vi betydningen av at endringsagenten føler seg trygg i rollen, og viktigheten av å synliggjøre kompetansen slik at de ansatte får tillit til endringsagenten.

Empirien viser at informantene tolker motstand noe ulikt. I denne studien er det ikke nok grunnlag til å påpeke et mønster, det vil eventuelt kreve videre forskning for å gjøre. Studien kan allikevel vise at informantenes ulike tolkninger vil kunne legge føringer for hvilken grad endringsagentene åpner opp for medvirkning samt endringsagentenes behov for kontroll.

Flere av informantene påpeker at kunnskapsdelingsarenaer kan bidra til å redusere motstand, fordi de ansatte deltar i arbeidet med endringen. Mange teoretikere, blant annet Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 267) påpeker at involvering er med på å redusere motstand, og øke motivasjon, ytelse samt lojalitet til endringsagent og organisasjonen. Medvirkning vil også kunne underbygge følelsen av autonomi ved at de ansatte føler en viss kontroll over endringen (Deci &

Ryan 1985, s. 29), dette krever at det er reell medvirkning, og ikke en øvelse for syns skyld (Deci & Ryan 1985, s. 59). Kan gå ut over tillit og relasjonen til organisasjonen og endringsagenten og på den måten øke motstand til endringen. Involveringen i endringsprosessen gjennom en kunnskapsdelingsarena hvor de får anvendt sin kompetanse kan også gi positive erfaring av mestring.

Vi ser av empirien at informant 2 forsøker å møte de ansattes usikkerhet ved å prøve å etablere en trygghet på at de er dyktige og relevante for organisasjonen. Informantens tilnærming samsvarer med selvbestemmelsesteorien ved at positive tilbakemeldinger fra en endringsagent kan gjøre at ansatte får en økt følelse av kompetanse (Deci & Ryan 1985, s. 124). Dette stemmer også overens med at slike tilbakemeldinger kan brukes for å bygge mestringsforventningen hos de ansatte, så lenge tilbakemeldingene er troverdige og fokuserer på fremgang (Bandura 1977, s. 82). Informant 2 forklarer også at å bruke tid på å forklare de ansatte at deres eksisterende kompetanse kan brukes videre etter en endring, fører til at de ansatte blir roligere. Dette er også en måte å synliggjøre og anerkjenne kompetansen til de ansatte, og bidra til å underbygge følelsen av kompetanse og mestring (Deci & Ryan 1985, s. 124).

I empirien kom det også frem at informant 2 brukte kunnskapsdelingsarena til å la de ansatte utforske hverandres kvaliteter og styrker. Dette kan også knyttes til bruk av positive tilbakemeldinger for å styrke mestringsforventningen hos de ansatte (Bandura 1977, s. 101-102). Det kan også øke følelsen av kompetanse og tilhørighet, ved at de får anerkjennelse fra sitt sosiale nærmiljø, og styrke motivasjonen for endring (Deci & Ryan 1985, s. 124).

At ansatte får delta i arbeidet med endringen viser at organisasjonen og endringsagenten har tillit til de ansatte og deres kompetanse (Kuvaas, Dysvik og Buch 2014, s. 848). Det at ansatte opplever at organisasjonen og endringsagenten viser at de verdsetter den ansattes kompetanse vil også kunne bidra til å øke følelsen av tilhørighet (Deci & Ryan 2002, s. 7). At de ansatte øker følelsen av kompetanse og tilhørighet vil ifølge Deci og Ryan (Deci & Ryan 1985, s. 6) føre til at de ansatte blir mer indre motivert til å utføre arbeidet, og gjennomføre endringen. Reell medvirkning bidrar også til at endringsagentene blir oppfattet som konsistente, ved at de følger opp positive tilbakemeldinger med handling. At endringsagentene er konsistente bidrar til å bedre tilliten mellom endringsagenten og de ansatte (Kaufmann & Kaufmann 2009; Rogers 1961).

Informant 2 snakker om at endringsagentene trenger de ansatte for å spille gode, og informant 1 påpeker at det er gjennom samarbeid de finner de beste løsningene. Endringsagentene og de ansatte har et gjensidig avhengighetsforhold, der er nødt til å samarbeide for å oppnå gode resultater (Jacobsen & Thorsvik 2010). I empirien kommer det frem at flere av informantene synes det er viktig å utforske ulike perspektiver og informant 3 påpeker at dette kan bidra til viktig informasjon. Å utforske flere perspektiv begynner med dialog, som er fundamentet i gruppelæring (Senge 1990, s. 240). Argyris (1977, s. 124) konstaterer at man dessuten trenger motstridende perspektiver for å oppnå dobbeltkretslæring. Fordelene med dobbeltkretslæring er at man ikke bare vurderer om fremgangsmåten for å nå målene er riktig, men at man også vurderer hvorvidt målene er de riktige og på den måten er det mer sannsynlig at man får utnyttet sitt utviklingspotensial (Argyris 1985). Informant 3 påpeker at å intervju mange for å finne felles bekymringer kan være et nyttig virkemiddel for å vite hvilke utfordringer det er viktig at man griper fatt i. Det informantene gjør med denne tilnærmingen er at informantene i stedet for å gjøre antagelser sjekker med de ansatte hva de er bekymret for. Schein (1993, s. 46) påpeker at forventninger og antagelser er farget av forhåpninger og tidligere erfaringer, og vil derfor kunne gi et feil bilde. Det å utforske de ansattes forventninger og bekymringer for endringer vil kunne skape en forståelse og aksept som er viktig for å få til endring (Miller & Rollnick 2002; Rogers 1951). Piers Myers (2012, s. 183) påpeker dessuten at kunnskapsmedarbeidere sitter med et helt unikt perspektiv som vil være viktig for en organisasjons utvikling.

Flere av informantene snakker om at de ser fordeler med å distansere seg fra ekspertrollen, ved at dette blant annet åpner opp for større deltagelse fra de ansatte. Dette underbygger Miller og Rollnick som påpeker at det kan føre til at ansatte blir passive (Miller & Rollnick 2002, s. 60). Endringsagenten skal allikevel ikke være passiv selv, da medvirkning er et produkt av samarbeid, og ikke full ansattstyring (Arnstein 1969; Miller & Rollnick 2002).

Flere av informantene opplevde at en tilnærming der man fokuserer på styrker fremfor hva man mangler er et effektivt virkemiddel for å møte motstand. Dette forklarer informant 3 med at det oppleves som mindre truende fordi man ikke leter etter feil og mangler. Ved å fokusere på styrker og ikke mangler skaper man et ikke-truende klima som Rogers (1951, s. 160) påpeker at kan gi

trygghet til å utfolde seg kreativt. Langslet (2003, s. 29-30) understreker videre at når man skal løse et problem trenger man ikke nødvendigvis å kartlegge problemet, fordi problemet sjeldent henger sammen med løsningen. Fokuset på styrker og hva man klarer vil kunne bygge oppunder de ansattes kompetansefølelse og mestringsforventning som påvirker i hvilken grad den ansatte engasjerer seg og er motivert for endringen (Bandura 1997; Deci & Ryan 1985). Langslet (Langslet 2003, s. 90) påpeker at en løsningsfokuset tilnærming gjør at de ansatte føler seg sett, hørt og anerkjent.

I empirien kommer det frem at informant 4 i sin organisasjon forsøker å unngå å gi kritikk når noen gjør motstand eller ikke følger nye protokoller, i stedet prøver de å stille de ansatte spørsmål for å finne en bedre løsning i fellesskap. Tilnærmingen endringsagenten her velger i møte med motstand påvirker graden av medvirkning. Fokuset flyttes fra negative tilbakemeldinger til dialog og en form for medvirkning hvor de ansatte får bidra til potensielle forbedringer. Flere av informantene nevnte under intervjuene hvordan bevissthet rundt språk kan forebygge motstand. Ved å fokusere på evne framfor vilje, eller vinkle samtalen til noe positivt, at man ikke kritiserer, men ser på hva man selv kan forbedre. Langslet (2003, s. 35) underbygger at språk som fokuserer på anklager og kritikk ofte vil føre til forsvarsreaksjoner som igjen fører til mer av atferden som hindrer utvikling. Langslet legger til at de aspektene språket fokuserer på er de som får oppmerksomhet, og de aspektene som får oppmerksomhet er de som vil gjenta seg (ibid.).

Hvordan endringsagentene lytter vil også kunne påvirke graden av medvirkning. Når endringsagentene lytter for at den ansatte skal føle seg hørt vil noe av fokuset ifølge (Kvalsund 2006, s. 6) alltid gå til å vise at man lytter. Når man er opptatt av at de ansatte skal føle seg hørt lytter man ikke i like stor grad til den andres perspektiver, og det resulterer i en lav grad av medvirkning. Når endringsagentene lytter for å forstå den ansattes perspektiv vil dette være en form for medvirkning fordi det er en dialog som kan skape læring og eventuelt også påvirke resultatet. Videre vil kanskje den ansatte oppfatte om man blir hørt eller ikke, og dette vil kunne påvirke fremtidig engasjement, om den ansatte fortsetter eller slutter å komme med innspill (Kvalsund 2006; Rogers 1951)

Det kan også diskuteres hvorvidt medvirkning er et godt begrep for reell medvirkning. Informant

2 snakker i stedet om samskaping, og det kan være en viss forskjell mellom de to begrepene. Medvirkning har ulike fasetter akkurat som det å lytte (Arnstein 1969). I Arbeidsmiljøloven §4-2 er det presisert at ansatte har rett til å medvirke i endringsprosesser dersom det påvirker deres egen arbeidsplass og jobbutforming. Drøftingen fremhever at dersom det skal bli reell medvirkning kreves det at de ansatte involveres i en tidlig fase og at endringsagenten har en genuin intensjon om at de ansattes kompetanse er betydningsfull og ønskelig for å oppnå et godt resultat. Med en slik type medvirkning bringes viten, ressurser og kompetanse sammen og det utvikles felles løsninger sammen med de involverte i stedet for til dem. I møte med motstand kan begrepet samskaping i større grad vektlegge at det er et samarbeid og ikke en konkurranse der man er mest opptatt av å få gjennomslag for egne argumenter. Det ligger dessuten en sterk anerkjennelse i å vise at en som endringsagent lar seg inspirere av andres tanker og ideer og at endringsagenten bruker møtet med motstanden til å tilføre endringsprosessen nye dimensjoner (Deci & Ryan 1985). Dermed oppstår samskaping som et resultat av reell medvirkning. Informantene i denne studien arbeider i store organisasjoner som uunngåelig preges av en top-down-tilnærming, samtidig anerkjenner endringsagentene at en bottom-up-tilnærming har en rekke fordeler. Et interessant moment er derfor at en bottom-up-tilnærming mest sannsynlig vil se på motstridene synspunkter og alternative løsninger som en del av samskapingen, mens en top-down-tilnærming trolig vil forstå dette som motstand, og det vil derfor ofte ikke bli inkludert som en del av endringsprosessen.

5.5 Oppsummering

I denne drøftingen har jeg tatt utgangspunkt i hovedproblemstillingen: *”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”*. De tre første deldrøftingene svarer hovedsakelig på den første delen av problemstillingen, mens den siste drøftingen hovedsakelig svarer på den siste delen.

I delkapittelet om endringsagentenes tilnærming til å lytte drøfter jeg delproblemstillingen: *”Hvilke(n) form(er) for lytting er mest betydningsfull(e) i møte med motstand, og på hvilken måte erfarer endringsagentene at de påvirker resultatet av motstanden?”*. Funnene viser til at det er viktig både å gi en opplevelse av å bli lyttet til for å bygge mestringforventning, og å lytte til motstanden for å få tak i innholdet, da dette kan benyttes til å forbedre endringen. Resultatet av

motstanden preges da av om endringsagentene henter ut informasjon for å bedre egne argumenter eller om de åpner opp for samskaping.

I delkapittelet om tillit som nøkkel drøfter jeg delproblemstillingen: *”På hvilken måte får endringsagentenes evne til å skape tillit betydning i møte med motstand?”*. I kapittelet bruker jeg hovedsakelig Kaufmann & Kaufmann og Rogers til å definere tillit og hva det innebærer. Videre drøfter jeg empirien opp mot de ulike komponentene som tillit består av, og drøfter hvordan tillit bidrar til å skape et ikke-truende klima og åpenhet for læring og medvirkning, og hvordan endringsagentenes kompetanse på å skape tillit bidrar til å skape et ikke-truende miljø.

I delkapittelet om å erfare endringsagenten som kompetent drøfter jeg delproblemstillingen: *”Hvordan vil endringsagentenes opplevelse av å være kompetent påvirke deres håndtering av motstanden?”*. Jeg viser til Kaufmann & Kaufmanns forståelse av å være kompetent, og drøfter videre hvordan det å være kompetent knyttes til mestringsforventning og forsvarsatferd jamfør Bandura og Argyris. Høy mestringsforventning bidrar til at endringsagentene tør å ha mer åpenhet til motstanden, mens en lav mestringsforventning kan bidra til forsvarsatferd som kan innebære det å innta en ekspertrolle med lite åpenhet for hva de ansatte har å komme med. Videre viser jeg til hvilke konsekvenser det å innta en ekspertrollen kan ha i forhold til passivitet fra ansatte.

I den siste drøftingen trekker jeg sammen trådene i oppgaven og diskuterer medvirkning som resultater av lytting, tillit og kompetanse, og hvordan samskaping er et oppnåelig potensial når det er snakk om reell medvirkning.

6 Avslutning

Denne studien har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *”Hvordan erfarer endringsagentene at de blir utfordret i møte med motstand, og hva betyr denne erfaringen for endringsprosessen?”*. Formålet med studien var å få en dypere innsikt i endringsagentenes erfaring med å møte motstand i endringsprosesser, og hvordan endringsagenten erfarer å bli utfordret i dette møtet. Funnene i studien viser hvordan endringsagentene bygger tillit gjennom å være åpne og ærlige, dette bidrar til et aksepterende miljø som bygger oppunder mestringsforventning og en følelse av tilhørighet. Videre viser funnene at det endringsagentene utfordres i det å fremstå som kompetent og å oppleve seg selv som kompetent og at tryggheten i dette påvirker hvordan de lytter og dermed hva de kan hente ut av motstanden.

I drøftingskapittelet har jeg vist hvordan endringsagentene utfordres i møte med motstand gjennom å skulle balansere det å være åpen med det å fremstå og oppleve seg selv som kompetent. Videre utfordres endringsagentenes relasjonskompetanse da de må bygge tillit for å skape et ikke-truende miljø gjennom det å lytte, samt utfordringene som følger med dette. Jeg har argumentert for at forskjellen på å mestre og ikke mestre disse aspektene ved deres kompetanse er avgjørende for graden av medvirkning og muligheten for samskaping.

Denne studien har, som alle andre studier, både styrker og svakheter. En svakhet er at denne studien kun viser endringsagentenes perspektiv. Det kunne derfor vært interessant å foretatt en tilsvarende studie om hvordan de som i denne studien blir definert som ansatte erfarer å bli møtt og lyttet til i en endringsprosess. Eventuelt en større studie der man kunne ha sett ansattes, linjeledernes og toppledernes perspektiv opp mot hverandre. Et annet tema som kunne ha vært interessant er hva som skal til for at ansatte føler seg hørt i samtale med ledere.

Oppgaven er gjort i norske forhold og ut fra Norges forhold for samskaping og medvirkning. Overføringsverdi utover norske eller skandinaviske forhold må derfor vurderes.

Kvale og Brinkmann (2009, s. 265) stiller spørsmål om behovet for å generalisere, fordi det er lite hensiktsmessig å tilpasse samfunnsvitenskap til former for kvantitativ forskning. Videre

underbygger dette med at generalisering i en slik form ville innebære at vitenskapelig kunnskap måtte gjelde alle personer, i alle situasjoner, i alle kontekster til alle tider (Kvale & Brinkmann 2009). Selv om materialet i denne studien er lite og ikke kan generaliseres, så argumenterer jeg for at studien i seg selv gir grunnlag til refleksjon og ettertanke som kan videreutvikles i videre forskning, og vil kunne være nyttig for en leser som møter motstand i endringsprosesser. Som Thagaard (2002, s. 190) påpeker så kan studien gi en dypere mening til leserens erfaringer med fenomenet og benytter heller begrepet overførbarhet og forklarer overførbarhet med at *”Overførbarhet kan også knyttes til at tolkningen vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til de fenomenene som studeres.”*. Hvilken verdi studien har og hvorvidt den oppleves som nyttig blir det derfor opp til hver enkelt leser å avgjøre. Thagaard (Thagaard 2002, s. 210) viser til at muligheten for overføringsverdi øker jo mer prinsipielt det teoretiske innholdet er, noe som samsvarer med denne studien da grunnleggende menneskelige behov og teorier om mellommenneskelige mekanismer benyttes til å drøfte problemstillingene.

7 Litteraturliste

- Argyris, Chris. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55 (5): 115-125.
- Argyris, Chris. 1985. *Strategy, change, and defensive routines*: Pitman.
- Argyris, Chris. 1990. *Bryt forsvarsrutinene - Hvordan lette organisasjonsl ring*: Prentice Hall International.
- Argyris, Chris. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*.
- Arnstein, Sherry R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4): 216-224.
- Bandura, Albert. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*: W. H. Freeman and Company.
- Barth, Tom, Tore Børtveit & Peter Prescott. 2013. *Motiverende intervju - samtaler om endring*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bj rвик, Kjell Inge. (1992). *Arbeids-og lederpsykologi, 3. utgave*: Oslo, Norway: Bedriftsøkonomisk Forlag.
- Byrkjeflot, Haldor. 1999. *Modernisering og ledelse: Om samfunnsmessige betingelser for demokratisk lederskap*: Universitetet i Bergen/LOS-senteret.
- Caldwell, Raymond. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14 (2): 131-142.
- Deci, Edward & Richard M Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: Springer Science & Business Media.
- Deci, Edward L & Richard M Ryan. 2002. *Handbook of self-determination research*: University Rochester Press.
- Deci, Edward L., James P. Connell & Richard M. Ryan. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4): 580-590.
- Gabarro, John J & John P Kotter. 1993. *Managing your boss*: Harvard Business Review.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik. 2010. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jaques, Elliott & Stephen D Clement. 1994. *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*: Wiley-Blackwell.
- Karevold, Knut Ivar. 2014. *Kommunikasjon i grupper*. In P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, Bård & Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, Bård, Anders Dysvik & Robert Buch. (2014). Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51 (6): 845-868.
- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.
- Kvalsund, Ragnvald. 2006. *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner : viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Langslet, Gro Johnsrud. 2003. *LØFT for ledere : løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larson, Gregory S. & Phillip K. Tompkins. (2005). Ambivalence and resistance: a study of management in a concertive control system.(Brief Article)(Author Abstract). *Communication Monographs*, 72 (1): 1.
- Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister & Robert J. Bies. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23 (3): 438-458.
- Miller, William R & Stephen Rollnick. (2002). *Motivational interviewing: preparing people for change*: The Guilford Press: New York.
- Piers Myers, Sally Hulks, Liz Wiggings. 2012. *Organizational Change - perspectives on theory and practice*: Oxford University Press.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus med fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg.: Universitetsforlaget.
- Risan, Hans. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 15 (2).
- Rogers, Carl R. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychology. *London: Constable*.

- Rogers, Carl R. 1951. *Client Centered Therapy*. UK Constable.
- Rosdahl, Gregers. 2013. *Den motiverende samtale i teori og praksis*. København: Munksgaard.
- Ryan, Richard M & Edward L Deci. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1): 54-67.
- Schein, Edgar H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22 (2): 40-51.
- Senge, Peter M. 1990. *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl. 386 s. ill. s.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*: SAGE Publication.
- Spurkeland, Jan. 2011. *Prestasjonshjelp : hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, Jan. 2012. *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Stone, Dan N, Edward L Deci & Richard M Ryan. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34 (3): 75-91.
- Thagaard, Tove. 2002. *Systematikk og innlevelse: Innføring i kvalitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tom Barth, Christina Näsholm. 2007. *Motiverende samtale - MI - Endring på egne vilkår*: Fagbokforlaget.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD



Bernt Aarset
P.O.Box 5033
1432 ÅS

Vår dato: 09.03.2018

Vår ref: 59451 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.03.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59451</i>	<i>Lederes/linjeleders erfaring med å håndtere motstand</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Bernt Aarset</i>
<i>Student</i>	<i>Helene Skarbø Sorgendal</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / Lasse.Raa@nsd.no

3.1 Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt

Jeg er en student som for tiden skriver på min masteroppgave ved Handelshøyskolen på Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Temaet for oppgaven er hvordan ledere erfarer å motivere og håndtere motstand fra ansatte under organisatoriske endringsprosesser. I denne sammenhengen ønsker jeg å intervju fire ledere, der det er deres erfaringer og opplevelser som er i sentrum. Hensikten er å få en økt forståelse og kunnskap for hvordan endringsprosesser kan gjennomføres best mulig for de involverte partene, samt gi ulike perspektiver på hvordan linjeledere kan møte de ansatte i endringsprosesser.

Intervjuet vil ha en varighet på ca. en time. Spørsmålene vil hovedsakelig dreie seg rundt ledernes tidligere erfaringer med å motivere ansatte til endring og møte motstand. Jeg har noen spørsmål jeg ønsker å stille, men utover det vil innholdet formes underveis i samtalen. Intervjuene vil bli registrert ved hjelp av lydopptak og noen notater.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg og bli anonymisert, og opptak slettet. All informasjon i den ferdige oppgaven anonymiseres. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min hovedveileder som vil ha tilgang til personopplysningene.

Hvis det er ønskelig vil du få muligheten til å lese over og kommentere resultatene av studien før den ferdigstilles. Studien skal etter planen avsluttes 15.08.2018. Etter endt studie vil alle personopplysninger, opptak og notater slettes.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du har noen spørsmål til studien, ta gjerne kontakt på enten mail eller telefon. Jeg ser frem til en hyggelig samtale.

Med vennlig hilsen

Helene Skarbø Sorgendal

Tlf.: 94 36 44 97

Mail: Helene.sorgendal@gmail.com

Hovedveileder:

Bernt Aarset

Mail: Bernt.aarset@nmbu.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 3 - Intervjuguide

INTRODUKSJONSSPØRSMÅL:

Hvor lenge har du hatt stillingen du har nå?

Hvilken annen arbeidserfaring har du?

Hvilken utdanning har du?

HOVEDSPØRSMÅL:

Informantens fortelling

Fortell om en organisatorisk endring dere har gjennomgått hvor du opplevde å møte motstand på en god og konstruktiv måte.

Motstandens bakgrunn

Hva opplevde du at var bakgrunnen for motstanden fra de ansatte?

Grep som er prøvd

Hvilke tiltak gjennomførte dere for å motivere de ansatte til denne endringen?

Noe mer?

Hvilke grep gjorde dere for å møte motstanden som oppstod?

Noe mer?

Opplevde konsekvenser/resultater

Hvilke av grepene som ble gjennomført opplevde du at hadde størst virkning på de ansatte og på hvilken måte?

Kom det noe positivt eller nyttig ut av motstanden de ansatte viste?

Hvilke grep opplevde du var mindre viktige eller til og med unødvendige?

Hvilke grep erfarte du at hadde en negativ virkning på de ansattes motivasjon?

Vendepunkt/utvikling

Opplevde du på noe tidspunkt et vendepunkt i prosessen?

Fortell mer om det.

Hva var konsekvensen/resultatet?

Har du opplevd at ansatte "snur" og blir aktive aktører etter å ha vist motstand?

Hva opplevde du at førte til dette vendepunktet?

Hvilke andre faktorer erfarte du at måtte være tilstede for å få til dette vendepunktet?

Forskjell fra negative erfaringer

Hva tror du skiller denne positive opplevelsen fra endringsprosesser der man ikke lykkes i like stor grad?

Forbedringsområder

Kan du fortelle om hva du fra ditt ståsted synes er utfordrende med hensyn til organisatoriske endringsprosesser?

Har du noen eksempler?

Hva føler du at du kunne trenge for å møte motstand på en enda bedre måte?

Har du noen eksempler?

Noe mer?

Avslutningsvis:

Er det noe du ønsker å tilføre eller noe du synes er viktig å nevne når det kommer til det vi har snakket om?

Hva legger du i begrepet motstand?

Hva tenker du om hvordan man bør håndtere motstand?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway