



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Hvordan øke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess

*En litteraturstudie om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap*

—

**Anette Barfod**

STV – 3901: Masteroppgave i organisasjon og ledelse, mai 2018





# SAMMENDRAG

---

Denne oppgaven handler om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Hensikten til studien er å skape økt forståelse for de to fenomenene – hver for seg og sammen – ved å undersøke problemstillingen: *«finnes det likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i forskningslitteraturen? Og; er det nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng?»*. For å belyse problemstillingen ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål: *«1) når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? 2) Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen? 3) Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår, og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes? 4) I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?»*.

Metoden som ble valgt i denne oppgaven er litteraturstudie, da dette ble regnet som den mest hensiktsmessige metoden å benytte for å undersøke det jeg ønsket. På bakgrunn av fastsatte inklusjons- og eksklusjonskriterier ble 22 artikler inkludert i studien. Oppgaven konkluderer med at det eksisterer store likheter, forskjeller og overlapp mellom teoritradisjonene motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Det argumenteres for at det er hensiktsmessig å behandle endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring som to ulike fenomener teoretikere og praktikere kan dra nytte av for å øke sannsynligheten for en suksessfull organisasjonsendring. Likevel er det hensiktsmessig å se motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap mer i sammenheng enn eksisterende forskningslitteratur hittil har gjort.



# FORORD

---

Masteroppgaven og studietiden er ved veis ende. Det er med blandede følelser jeg avslutter dette kapitlet, etter to fantastiske år i Nordens Paris. Arbeidet med masteroppgaven har vært et møysommelig, men lærerikt arbeid som har fremkalt både smil, latter, glede, frustrasjon og oppgitthet. Veien til sluttmålet har til tider følt uendelig lang. Desto større er mestringsfølelsen og gleden over å nå kunne sette punktum for denne masteroppgaven.

Det er mange personer som har bidratt til denne oppgaven, både med konstruktive innspill, tilbakemeldinger og oppmuntrende ord, men ikke minst gjennom godt humør, latter og en pause fra oppgavens kjas og mas.

Til slutt må jeg takke min veileder Kjell Arne Røvik. Du har bistått med uvurderlig hjelp, enorm kunnskap, konstruktive tilbakemeldinger og gode råd gjennom hele prosessen. Uten deg hadde arbeidet med denne masteroppgaven vært mye tyngre.

Ordtelling: 29 565

Tromsø, 15. mai 2018



# INNHALDSFORTEGNELSE

---

SAMMENDRAG .....	II
FORORD.....	IV
1. INTRODUKSJON .....	1
1.1 BAKGRUNN .....	2
1.2 PROBLEMSTILLING .....	3
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	4
2. METODE .....	5
2.1 LITTERATURSTUDIE .....	6
2.2 GJENNOMFØRING AV LITTERATURSTUDIE.....	6
2.3 «FEATURE MAP» .....	11
2.3.1 Presentasjon av «feature map» .....	13
2.4 STYRKER, SVAKHETER OG BEGRENSENINGER .....	25
3. MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING .....	29
3.1 MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING.....	30
3.2 FORSKNINGSMESSIG OPPHAV .....	30
3.3 TRANSFORMASJONEN TIL MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING .....	32
3.3.1 Fra en systemforståelse til en psykologisk forståelse.....	33
3.3.2 Flerdimensjonal oppfattelse av motstand mot organisasjonsendring .....	36
3.4 ÅRSAKER TIL MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING .....	37
3.5 «DEMONISERING» OG «FEIRING» AV MOTSTAND MOT ENDRING.....	40
3.6 OPPSUMMERING AV KAPITTELET.....	42
4. ENDRINGSBEREDSKAP .....	45
4.1 ENDRINGSBEREDSKAP.....	45
4.2 FORSKNINGSMESSIG OPPHAV .....	46
4.3 ORGANISATORISK OG INDIVIDUELL ENDRINGSBEREDSKAP .....	48
4.4 KOMPONENTER I ENDRINGSBEREDSKAP .....	51
4.5 HVORDAN SKAPE ENDRINGSBEREDSKAP? .....	52
4.6 OPPSUMMERING AV KAPITTELET.....	54
5. SAMMENLIKLENDE ANALYSE .....	57
5.1 DET FORSKNINGSMESSIGE OPPHAVET .....	59
5.2 ORGANISASJONSNIVÅ VS. INDIVIDNIVÅ OG KONSEKVENSER FOR ENDRINGSPROSESSEN.....	61

5.2.1 Organisasjonsnivå og konsekvenser for endringsprosessen .....	61
5.2.2 Individnivå og konsekvenser for endringsprosessen .....	63
5.2.3 Sammenheng mellom individnivå og organisasjonsnivå.....	67
5.3 HVORDAN OPPSTÅR MOTSTAND OG HVORDAN SKAPES ENDRINGSBEREDSKAP?.....	67
5.3.1 Kommunikasjon og informasjon .....	68
5.3.2 Tillit og deltakelse .....	69
5.3.3 Økt sannsynlighet for en vellykket endringsprosess.....	71
5.4 FASE I ENDRINGSPROSESSEN OG PÅVIRKNING AV TILSTEDEVÆRELSE OG/ELLER FRAVÆR.....	71
5.4.1 Fase i endringsprosessen.....	72
5.4.2 Påvirkning av tilstedeværelse og fravær på endringsprosessen .....	73
5.4.2.1 Fravær av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand .....	74
5.4.2.2 Fravær av endringsberedskap og fravær av motstand .....	76
5.4.2.3 Tilstedeværelse av endringsberedskap og av motstand .....	77
5.4.2.4 Tilstedeværelse av endringsberedskap og fravær av motstand.....	79
5.4.3 Er en situasjon mer gunstig enn de andre? .....	80
5.5 OPPSUMMERING .....	82
6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING .....	83
6.1 OPPGAVENS FUNDAMENT.....	83
6.2 EN FELLES FORSTÅELSE AV MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING OG ENDRINGSBEREDSKAP?.....	84
6.3 EKSISTERENDE OG FREMTIDIG FORSKNING.....	87
6.4 AVSLUTTENDE KOMMENTAR .....	87
LITTERATURLISTE .....	

## TABELLER

Tabell 1: Oversikt over søkeord .....	9
Tabell 2: Presentasjon av «feature map».....	13
Tabell 3: Oppsummering av teoritradisjonene .....	58

## FIGURER

Figur 1: Flerdimensjonal oppfattelse av motstand og nøkkelkomponenter i endringsberedskap .....	65
--	----



Figur 2: Ulike kombinasjoner av tilstedeværelse og fravær .....	74
Figur 3: Fravær av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand.....	75
Figur 4: Fravær av endringsberedskap og fravær av motstand .....	76
Figur 5: Tilstedeværelse av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand.....	78
Figur 6: Tilstedeværelse av endringsberedskap og fravær av motstand .....	79
Figur 7: Sammenheng mellom motstand og endringsberedskap .....	84



# 1. INTRODUKSJON

---

Dagens arbeidsliv er preget av mer eller mindre kontinuerlige endringer, og endring er således tilnærmet normalt for alle organisasjoner (Jacobsen, 2012). Til tross for dette er det overraskende mange organisasjoner som mislykkes med endringsforsøkene sine, og dermed ikke oppnår intenderte resultater (Choi, 2011). Flere studier rapporterer om en suksessrate for endringsinitiativ på under 30% (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Gilley, Thompson & Gilley, 2012; Beer & Nohria, 2000). Den lave suksessraten indikerer et vedvarende behov for å undersøke og finne faktorer som øker sannsynligheten for en suksessfull endringsprosess (Rafferty, Jimmieson & Armenakis 2013).

Organisatoriske endringer har som en følge av dette vært et hyppig diskutert tema i forskning i mange år (Rafferty m.fl., 2013; Bouckenoghe, 2010). Ansattes holdninger og reaksjoner til endring trekkes særlig frem som kritiske faktorer for å få til en suksessfull implementeringsprosess, og manglende støtte fra ansatte hevdes å være en av hovedfaktorene til hvorfor så mange endringsinitiativ ikke lykkes (Stensaker & Haueng, 2016; Choi, 2011; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005). I tråd med dette argumenterer stadig flere forskere med at endringsforsøk mislykkes som en følge av at ansattes sentrale rolle i endringsprosesser underestimeres (Choi, 2011; George & Jones, 2001; Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Ved å tilegne seg en bedre forståelse for hvilke faktorer som fremmer og hemmer utviklingen av et endringsinitiativ, vil organisasjoner sannsynligvis ha større mulighet for å unngå fallgruver assosiert med endring (Bateh, Castaneda & Farah, 2013; Rafferty m.fl., 2013).

Motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap er to av de mest tilbakevendende temaene i forskningslitteraturen som omhandler holdninger til endring, og representerer faktorer som henholdsvis hemmer og fremmer endring (Bateh m.fl., 2013; Choi, 2011; Bouckenoghe, 2010). Motstand mot organisasjonsendring anses som en stor utfordring og hindring i organisatoriske endringsprosesser som ledelsen må overkomme for å få vellykkede endringer med intenderte resultater (Bateh m.fl., 2013; Ford & Ford, 2010). Som et resultat av dette er motstand mot organisasjonsendring i dag et fenomen svært mange av de som driver med organisasjonsforskning og praktisk endringsarbeid har et forhold til. Samtidig har endringsberedskap i stadig økende grad blitt trukket frem som en nøkkelfaktor i forbindelse

med suksessfulle endringsprosesser, og regnes som en faktor som fremmer et endringsinitiativ (Choi, 2011; Armenakis m.fl., 1993). Endringsberedskap handler i korte trekk om hvor beredt ansatte og organisasjonen som helhet er for en organisasjonsendring, og indikerer sannsynligheten for at organisasjonsmedlemmer vil starte eller fortsette å være engasjert i atferd assosiert med endring (Vakola, 2014; Vakola, 2013).

Selv om det dermed er kjent at motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap har potensialet til å hemme eller fremme endringsprosesser er det fremdeles uklart hvordan – om i det hele tatt – disse faktorene henger sammen (Bateh m.fl., 2013).

## **1.1 BAKGRUNN**

Motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap er to teoritradisjoner som har fanget oppmerksomheten og nysgjerrigheten min. Først og fremst fordi det er utrolig mye forskning som er gjort og artikler som er publisert om både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. For det andre virker de – rent intuitivt – å være rake motsetninger; der motstand kaller frem assosiasjoner som hindringer og problemer, gir endringsberedskap assosiasjoner om håp og motivasjon. Men de to teoritradisjonene er sannsynligvis ikke så svart-hvitt som dette, noe jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven.

Fram til 1990- tallet – hvor arbeider om endringsberedskap for alvor dukket opp i endringslitteraturen – hadde forskningen som omhandlet holdninger til endring i hovedsak et negativt fokus. Tanken var i stor grad at endringsdeltakerne motsetter seg endring, og at det er endringsledernes jobb å overvinne denne motstanden (bl.a. Bouckenooghe, 2010; Ford, Ford & D'Amelio, 2008; Dent & Goldberg, 1999). Etter at ideene om endringsberedskap gjorde sitt inntog har fokuset derimot gått fra et i utgangspunktet negativt syn til en veksling mellom en negativ og positiv tankegang. Etter mange år med fokus på motstand mot organisasjonsendring ønskes den «positive revolusjonen» velkommen av mange – som et friskt pust til forskningen om holdninger til endring (Bouckenooghe, 2010). Ideene om endringsberedskap er en del av denne «positive revolusjonen» – noe som kan forklare hvorfor begrepet har blitt så populært de senere årene. Men hvor store forskjeller og likheter er det egentlig mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, der førstnevnte i stor grad har fokusert på det som hemmer endring, mens sistnevnte har fokus på det som fremmer endring? Kan man si – som Armenakis m.fl. (1993) – at det er viktig med en distinksjon mellom konseptene? Eller er det

mer riktig som Bouckenoghe (2010) bemerket, at skillet mellom endringsberedskap og motstand er i ferd med å forsvinne, ettersom man har åpnet opp for at motstand også har en positiv og konstruktiv side? Eller er det som Weiner, Amick og Lee (2008) hevder at det er mest hensiktsmessig å snakke om endringsberedskap *før* implementering av en endring, mens motstand er mest passende å snakke om *under* og *etter* implementering? Eller er det en helt annen kobling mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap enn det eksisterende forskning har foreslått?

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Så langt jeg erfarer finnes det ingen studier som hittil har fokusert utelukkende på motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og som systematisk har sammenliknet de to teoritradisjonene. Hensikten til denne studien er derfor å gjøre nettopp dette; gjennomføre en systematisk sammenlikning av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og forhåpentligvis skape en økt forståelse av de to fenomenene – både hver for seg og i sammenheng med hverandre. Ved å trekke på innsikter fra forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap ønsker jeg dermed å undersøke følgende problemstilling:

*«Finnes det likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i forskningslitteraturen? Og; er det nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng?»*

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet fire forskningsspørsmål:

- 1) Når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap?
- 2) Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen?
- 3) Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår, og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes?
- 4) I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan

*påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?*

Ambisjonen min med å undersøke problemstillingen og de presiserte forskningsspørsmålene er å øke forståelsen av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og finne ut om de er så svart-hvitt som man kan få inntrykk av, eller om det faktisk finnes likheter og eventuelt overlapp mellom de to teoritradisjonene.

### **1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING**

Denne oppgaven er bygd opp rundt seks kapitler. I kapittel to redegjøres det for studiens metodiske valg og fremgangsmåte, samt vurderinger av styrker, svakheter og begrensninger ved den valgte metoden. I kapittel tre og fire blir oppgavens empiri presentert og diskutert i en innholdsanalyse av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring – presentert i kapittel tre – og endringsberedskap – presentert i kapittel fire. I kapittel fem presenteres en systematisk sammenlikning av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og forskningslitteraturen om endringsberedskap – med utgangspunkt i innholdsanalysen som blir gjort i kapittel tre og fire. Kapittel tre, fire og fem er alle basert på – og bygd opp rundt – de fire presiserte forskningsspørsmålene til studien. Det sjette og siste kapittelet i denne masteravhandlingen inneholder konkluderende bemerkninger, hvor det blant annet blir presentert en potensiell felles forståelse for motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Avslutningsvis i kapittel seks blir det fremsatt forslag til fremtidig forskning på feltet.

## 2. METODE

---

Det er skrevet og forsket mye på både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap helt siden de to fenomenene først ble introdusert i organisasjonsforskningen. Motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap nevnes ofte i samme studier, men de er – så langt jeg har kunnskap om – ikke blitt sett systematisk i sammenheng og opp mot hverandre. Jeg synes derfor det er spennende og interessant å undersøke hvorvidt det finnes likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom de to teoritradisjonene og hvorvidt det er nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng. Jeg ønsker med andre ord å beskrive og undersøke kjennetegn og egenskaper ved motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og på bakgrunn av dette forhåpentligvis skape en økt forståelse av fenomenene – hver for seg, og sammen. Den best egnede metoden for å gjøre nettopp dette er kvalitativ metode (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010; Justesen & Mik-Meyer, 2010). Med utgangspunkt i hva jeg ønsker å undersøke anser jeg litteraturstudie – også kalt litteraturgjennomgang – som den mest hensiktsmessige metoden å benytte meg av. Grunnen til dette er fordi litteraturstudie tillater meg å sammenfatte det som allerede er skrevet om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, samt undersøke de to fenomenene i dybden – både hver for seg og i sammenheng.

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for litteraturstudie som metode og begrunne hvorfor dette er en hensiktsmessig metode å benytte i min studie. Deretter vil jeg redegjøre for gjennomføringen av selve litteraturstudie. Her vil jeg gå nærmere inn på hvilke inklusjons- og eksklusjonskriterier jeg har anvendt i studien, hvilke databaser og søkeord jeg benyttet, samt hvor mange artikler jeg endte opp med som en del av litteraturstudien. Etter dette vil det bli presentert et «feature map», men før det presenteres utdyper jeg hva et «feature map» er og hvorfor jeg har valgt å inkludere det i oppgaven. Avslutningsvis reflekterer jeg rundt litteraturstudie som metode, inkludert dens styrker og svakheter, hvordan reliabilitet og validitet er sikret i studien, samt en diskusjon rundt begrensninger i studien. Kapittelet sett under ett, søker dermed å blant annet etterkomme transparenskriteriet, som innebærer at alle valg som er tatt i studien – fra metode og forskningsdesign, til begrensninger og feilkilder; med andre ord hvilke valg som er gjort og hvorfor akkurat disse valgene er truffet – skal være tydelig for leseren (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

## **2.1 LITTERATURSTUDIE**

Hart (1998, s. 13) definerte litteraturstudie som «seleksjonen av tilgjengelige dokumenter (både publiserte og upubliserte) på et emne, som inneholder informasjon, ideer, data og bevis skrevet fra et bestemt ståsted for å innfri bestemte mål eller uttrykke bestemte syn på naturen til emnet og hvordan det burde undersøkes, og den effektive evalueringen av disse dokumentene i relasjon til forskningen som foreslås». Jeg skal med andre ord finne, velge, vurdere, sammenfatte og rapportere forskning om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Dette gjør at jeg kan undersøke de to fenomenene i dybden – noe som kjennetegner kvalitativ forskning og skiller denne metoden fra kvantitativ forskning (Brinkmann & Tanggaard, 2015; Krumsvik, 2014).

Målet med en litteraturstudie er for det første å bygge på, samt lære fra tidligere forskning om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, slik at arbeidet jeg gjør har nytteverdi og kan være meningsfullt for andre (Boote & Beile, 2005; Hart, 1998; Creswell, 1994). Dette blir i min studie ivaretatt ved at kapittel tre og fire bygger på hva andre har gjort – gjennom en innholdsanalyse av forskningslitteraturen – for å skape en forståelse av fenomenet motstand mot organisasjonsendring og fenomenet endringsberedskap. For det andre skal en litteraturstudie komme frem til ny kunnskap, eller identifisere manglende kunnskap i eksisterende forskning, sånn at studien skiller seg ut fra det som allerede eksisterer (Knopf, 2006; Boote & Beile, 2005; Hart, 1998; Creswell, 1994). I og med at forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap ikke tidligere har blitt sett systematisk i sammenheng, kan forhåpentligvis studien min bidra med nye innsikter ved å undersøke hvorvidt det er forskjeller, likheter og/eller overlapp mellom fenomenene og om det er nye innsikter å hente på å se disse forskningstradisjonene mer i sammenheng – som presenteres i en sammenliknende analyse i kapittel fem.

## **2.2 GJENNOMFØRING AV LITTERATURSTUDIE**

I følge blant annet Rowley og Slack (2004), Creswell (2002) og Hart (1998) involverer en litteraturstudie å gå systematisk gjennom ulike steg. Det første er å «skanne» litteraturen på feltene man ønsker å undersøke. Det var dermed her jeg startet min prosess – ved å foreta et «undersøkende søk» på motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Steg to går ut på å lokalisere og finne litteratur, mens det tredje steget går ut på å lese litteraturen for å sikre relevans. Disse to stegene vil det bli gjort grundig rede for i det følgende – gjennom en



presentasjon av inklusjons- og eksklusjonskriterier, søkeord og database, samt hvordan jeg gikk frem for å finne frem til de artiklene som tilslutt ble inkludert i litteraturstudien. Steg to og tre er dermed viktig med tanke på å sikre validiteten til studien, som blant annet handler om at man undersøker det man har som intensjon å undersøke (Justesen & Mik-Meyer, 2010). De to siste stegene er å organisere litteraturen og å skrive selve litteraturstudien. I forhold til organiseringen av litteraturen valgte jeg å benytte meg av et «feature map» – som jeg kommer tilbake til under punkt 2.3. Selve litteraturstudien blir presentert i kapittel tre (motstand mot organisasjonsendring) og fire (endringsberedskap).

Før jeg startet søkeprosessen etter relevante artikler å inkludere i studien, fastsatte jeg inklusjons- og eksklusjonskriterier for å sørge for å spisse søket mitt mot hensikten med studien; nemlig å undersøke om det finnes likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom de to teoritradisjonene, og om det er nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng. Dette innebærer at jeg må undersøke de to fenomenene hver for seg – presentert i kapittel tre og fire – før jeg kan se de systematisk i sammenheng, og avdekke eventuelle likheter, forskjeller og/eller overlapp – i kapittel fem.

Inklusjonskriteriene jeg valgte omhandlet for det første språk (engelsk, norsk, svensk og dansk), fagfelleverdert tidsskrift og tidsperiode (1990-2018). Disse kriteriene er relativt «grunnleggende»: språket – og da først og fremst engelsk – er valgt på bakgrunn av at mesteparten av den internasjonale forskningslitteraturen er skrevet på engelsk. De tre resterende språkene er valgt i tillegg, da jeg behersker disse og ikke ville ekskludere eventuelle artikler jeg fant på de nevnte språkene. Fagfelleverdert tidsskrift er inkludert som et kriterium da det er med på å sikre kvaliteten til artiklene. Tidsperioden ble i hovedsak satt for å begrense forskningen, og fordi jeg etter det «undersøkende søket» fant ut at forskningen på endringsberedskap «eksploerte» etter 1990. I og med at jeg skal sammenlikne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap fant jeg det dermed mest hensiktsmessig å sette starten på min egen forskning til 1990 – og ikke tidligere, fordi jeg da ville hatt begrenset med forskning på endringsberedskap å «ta av». På denne måten vil jeg heller ikke favne for bredt i forhold til oppgavens omfang, men konsentrere meg om en overkommelig tidsperiode.

Som det fremkommer senere i kapittelet, benyttet jeg meg også av det jeg har valgt å kalle «snøballeffekten» (Ridley, 2012). Dette innebærer at jeg kom over viktige artikler som var fra

før 1990 – eksempelvis det tidligste arbeidet på motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – når jeg leste artikler publisert innenfor tidsperioden jeg fastsatte. Selv om disse studiene – eksempelvis Coch og French (1948) og Lewin (1947) – i utgangspunktet var utenfor tidsrammen jeg hadde valgt, tok jeg likevel en avgjørelse om å inkludere dem, da studiene er viktig for forståelsen av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – og dermed viktig for denne oppgaven.

For det andre var det essensielt at artiklene handlet om enten motstand mot organisasjonsendring, endringsberedskap eller begge. Artikler som kun nevnte motstand mot endring og/eller endringsberedskap – eller brukte dem som moderator eller mediator – ble ekskludert, da det var viktig at artiklene primært studerte motstand mot endring og/eller endringsberedskap. Det var også viktig at artiklene var skrevet i forhold til organisasjoner – både innenfor motstand mot endring og endringsberedskap – slik at de artiklene som omhandlet eksempelvis endringsberedskap i forhold til alkoholavvenning eller motstand i forhold til skolesektoren – ble ekskludert. Videre ble artikler som ikke tilfredstilte de to inklusjonskriteriene språk (eksempelvis artikler som var på tysk) og fagfellevurdert tidsskrift ekskludert fra studien.

For det tredje var forskningsspørsmålene i studien naturligvis med å avgjøre hvilke artikler som ble inkludert og hvilke som ble ekskludert. De artiklene som omhandlet én eller flere av forskningsspørsmålene ble naturlig nok inkludert i studien da disse artiklene er relevant for problemstillingen. Det innebærer at artikler som omhandlet forskningsmessig opphav, individuelt og/eller organisatorisk nivå samt konsekvenser dette har for endringsprosessen, årsaker til og bakgrunnen for at motstand mot organisasjonsendring oppstår og/eller endringsberedskap skapes, og i hvilken fase av endringsprosessen man kan forvente å finne de to fenomenene og hvordan denne tilstedeværelsen og/eller fraværet påvirker endringsprosessen, ble inkludert. På denne måten ble mange artikler om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap naturlig ekskludert, da de ikke omhandlet en eller flere av de nevnte kategoriene. Dette bidro til at søkeprosessen ble mer håndterlig, da antall relevante treff ble mer overkommelig.

Databasene jeg benyttet meg av var Google Scholar og Oria, da de antas å være passende i forhold til å undersøke motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Søkeordene jeg benyttet er listet opp i tabell 1.

Forskningstradisjon	Søkeord
Holdninger til endring	- Attitudes toward organizational change
Motstand mot organisasjonsendring	- Resistance to change - Resistance to organizational change - Individual resistance to organizational change - Organizational resistance to organizational change
Endringsberedskap	- Readiness for change - Readiness for organizational change - Individual readiness for change - Organizational readiness for change - Change readiness

Tabell 1. Oversikt over søkeordene som ble benyttet som hovedord i prosessen.

Søkeordene i tabell 1 er hovedordene jeg benyttet meg av. I tillegg benyttet jeg meg av ulike «støtteord» som jeg kombinerte hovedordene med. Eksempelvis «literatur review», «consequences», «literary origin» og «change process». Det vil si at en søkekombinasjon kunne være «resistance to change literatur review» eller «readiness for organizational change consequences». Jeg valgte også å benytte meg av «Boolean» logikk – oppkalt etter den engelske matematikeren George Boole (1815-1864) – som går ut på at man bruker kombinasjonsord som AND og OR (Ridley, 2012; Cronin, Ryan & Coughlan, 2008). Eksempelvis søkte jeg på «readiness for change AND resistance to change» og «readiness for change OR resistance to change». Ved å skrive AND inkluderes både motstand mot endring og endringsberedskap – det vil si at artikler som kun inneholder enten motstand mot endring eller endringsberedskap vil bli ignorert. Ved bruk av OR inkluderes derimot enten artikler om motstand mot endring eller endringsberedskap. Ved bruk av AND fikk jeg i hovedsak opp studier som omhandlet holdninger til endring, hvor både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap ble gjort rede for – men i de artiklene jeg fant, ble de ikke sett systematisk i sammenheng.

En del av artiklene eksempelvis – Coch og French (1948), Holt, Armenakis, Feild og Harris (2007) og Kotter og Schlesinger (2008) – ble funnet og tatt med, ved at flere av artiklene jeg leste refererte til dem. At disse forfatterne gikk igjen i flere av artiklene jeg leste, gjorde meg nysgjerrig på disse studiene. Jeg søkte meg derfor frem til artiklene og fant de relevant for

oppgaven min. Dette var et mønster som gikk igjen når jeg leste artikler om både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap; etter hvert som jeg leste flere og flere artikler så jeg hvilke forskere og studier som hyppig ble nevnt. Jeg søkte meg dermed frem til disse forskerne og studiene, for å undersøke hvorvidt de var relevante for studien min. Alle artiklene jeg fant på denne måten ble derimot ikke inkludert i studien. Selv om en artikkel og forsker blir hyppig referert er ikke dette et kvalitetsstempel i seg selv og sier ingenting om selve studien, eller om studien er blant de viktigste innenfor emnet jeg studerer (Hart, 1998). Dette erfarte jeg, da flere av artiklene jeg fant gjennom andre artikler ikke hadde noen relevans for min studie, og/eller oppfylte inklusjonskriteriene. De artiklene som derimot *ble* inkludert er artikler jeg ellers ikke ville ha kommet over, da de ikke dukket opp i det opprinnelige søket mitt. På denne måten ble både bredden og dybden i studien utvidet, noe som ifølge Hart (1998) er med på å øke kvaliteten til studien, i tillegg til at studien burde være konsistent og klar.

Etter at inklusjons- og eksklusjonskriteriene var satt, søkeordene formulert og databasene valgt, begynte prosessen med å lete frem relevante artikler. Denne prosessen fant sted fra november 2017 til februar 2018. I første runde ble artiklene valgt ut på bakgrunn av overskrift. Her ble 22 artikler om motstand mot organisasjonsendring og 24 artikler om endringsberedskap valgt ut. Deretter leste jeg «abstract» til de artiklene som ble inkludert i den første runden – basert på overskrift. I denne runden ble 16 artikler om motstand mot organisasjonsendring inkludert og 19 artikler om endringsberedskap ble inkludert. I siste runde av utvelgelsen leste jeg gjennom alle artiklene – fra start til slutt – og valgte ut de jeg anså som relevant for studien, og som kunne være med å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Etter å ha lest gjennom alle artiklene satt jeg igjen med 7 artikler om motstand mot organisasjonsendring og 7 artikler om endringsberedskap – som ble inkludert i litteraturstudien. I tillegg til disse 7 artiklene om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, ble ytterligere 4 artikler om motstand mot organisasjonsendring, 3 artikler om endringsberedskap og 1 artikkel om holdninger til organisasjonsendring inkludert i studien – basert på «snøballeffekten» (Ridley, 2012). Dermed består datagrunnlaget i oppgaven av 22 artikler hvorav 11 artikler omhandler motstand mot organisasjonsendring, 10 artikler omhandler endringsberedskap og 1 artikkel handler om holdninger til organisasjonsendring.

Med hensyn til antallet artikler som er inkludert i studien, og mengden informasjon de genererer, er det – ifølge Hart (1998) – viktig å ha en systematisk organisering av

informasjonen. En organisering av innholdet vil gjøre det mulig å evaluere, vurdere og se etter eventuelle sammenhenger og eventuelle motsetninger mellom forskjellige artikler som er publisert over en bestemt tidsperiode (Hart, 1998). Dette vil bidra til at man får kategorisert de aspektene ved litteraturen som skal analyseres (Hart, 1998). Jeg har derfor valgt å inkludere «feature map» i studien.

### **2.3 «FEATURE MAP»**

«Feature map» er en av flere kartleggingsmetoder man kan benytte for å gjøre en stor mengde informasjon mer håndterlig, ved å redusere informasjonen gjennom en klassifisering i ulike kategorier (Hart, 1998). «Feature map» er dermed en metode hvor innholdet i flere artikler blir systematisk analysert og registrert i et standardisert format, og det er dermed en effektiv måte å få overblikk over et tema på (Hart, 1998). Samtidig tillater «feature map» at man kan se innhold systematisk i sammenheng – på en oversiktlig måte. Metoden innebærer å registrere nøkkelfunksjoner i en studie av et forhåndsbestemt tema – i mitt tilfelle av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – for å: 1) produsere et oppsummerende skjema av argumentene i studien og 2) lokalisere likheter og forskjeller mellom andre studier om temaet (Hart, 1998). Å kartlegge ideer handler – ifølge Hart (1998) – om å blant annet identifisere hva som har blitt gjort, når det ble gjort, hvilken metode som ble brukt og hvem som gjorde hva. Dette kommer til uttrykk i kategoriene jeg har valgt å benytte meg av i «feature map» av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap.

Nedenfor – på side 13 – blir det presentert et samlet «feature map» for motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Grunnen til at jeg har valgt å benytte meg av ett «feature map» for både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap er fordi hensikten med studien er å undersøke hvorvidt det finnes likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom de to teoritradisjonene, og om det er nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng. Dette mener jeg best lar seg gjøre ved å kartlegge forskningslitteraturen om motstand mot endring og endringsberedskap samlet. Artiklene om motstand mot organisasjonsendring blir presentert først – kronologisk etter årstall – før artiklene om endringsberedskap blir presentert – kronologisk etter årstall.

Det er benyttet åtte analysekategorier. De fire første kategoriene (forfatter/år, tidsskrift/tittel, metode og hensikt) ble tatt med i analysen for å gi en kort oversikt og presentasjon av artiklene.

Dette er i overensstemmelse med Hart (1998) som skriver at en viktig del av å holde oversikt over informasjonen man innhenter er å registrere noen grunnleggende bibliografiske detaljer om studien. De resterende fire kategoriene (forskningsmessig opphav, individnivå og organisasjonsnivå, årsaker og fase, tilstedeværelse og/eller fravær) ble inkludert da de representerer forskningsspørsmålene som er formulert for å belyse og besvare oppgavens problemstilling. Det som har blitt vektlagt under «forskningsmessig opphav» er artikler som gir informasjon om når og hvor man finner de første studiene om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Under «individ og organisasjonsnivå» ble det vektlagt hvorvidt forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap har fokusert på individnivå, organisasjonsnivå eller begge, og hvilke konsekvenser dette eventuelt har for endringsprosessen. I forhold til «årsaker» var jeg ute etter artikler som omhandlet *hvorfor* motstand mot organisasjonsendring oppstår og *hvordan* endringsberedskap skapes. Til slutt ble studier i forskningslitteraturen som ga innblikk i hvilken fase i endringsprosessen man kan forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og hvordan denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet – potensielt påvirker endringsprosessen kategorisert under «fase, tilstedeværelse og/eller fravær».

Kategoriene gir dermed en oversiktlig fremstilling av informasjonen som står sentralt i innholdsanalysen av litteraturen – presentert i kapittel tre og fire – og den sammenliknende analysen – presentert i kapittel fem. Det er derimot viktig å poengtere at ikke alle 22 artiklene vil belyse alle kategoriene som representerer forskningsspørsmålene. Artiklene er inkludert fordi de antas å gi meget viktig informasjon om ett eller flere av forskningsspørsmålene, og det vil derfor variere hvor mange kategorier hver artikkel vil tilby informasjon innenfor. Det vil også være noe informasjon fra artiklene som kunne ha vært presentert under flere kategorier, eksempelvis kan informasjon plassert i kategorien «individnivå og organisasjonsnivå», i noen tilfeller også ha blitt plassert i kategorien «årsaker».

### 2.3.1 Presentasjon av «feature map»

Forfatter År	Tidsskrift Tittel	Metode	Hensikt	Forskningmessig opphav	Individ,- og organisasjonsnivå	Årsaker	Fase, tilstedeværelse og/eller fravær
Lewin, 1947	- Human Relations - “Frontiers in group dynamic”	- Kvalitativ teoretisk artikkel basert på konsept-er som har oppstått fra eksperimentell forskning	- Undersøke bestemte konsepter som har oppstått fra eksperimentell forskning, gjennom flere artikler. - I denne artikkelen er konseptet som er gjenstand for forskning «tilsynelatende stabilt sosialt ekvilibrium» i gruppeliv og problemet med sosiale endringer	- Forskningsfeltet som fokuserer på motstand mot endring krediteres forskningen til Lewin - En planlagt endring består av å overføre kraftfeltet som tilsvare ekvilibrium på nåværende stadium, av et kraftfelt som har sitt ekvilibrium på det ønskede sluttstadiet.	- Et grunnleggende verktøy for å analysere livet i grupper er representasjonen av gruppen og dens kontekst som et «sosialt felt» - Kun når man relaterer den faktiske graden av forutsigbarhet i en gruppe, til styrken av krefter mot eller fra det nåværende stadiet av handlinger i gruppen, kan man snakke om grad av motstand eller stabilitet i gruppeliv, i en gitt situasjon	- Drivkrefter tilsvare f. eks ambisjon, mål, behov eller frykt – er «krefter mot» noe eller «krefter bort fra» noe. De har en tendens til å føre til bevegelse/ fremdrift eller endring - Motkrefter er ikke i seg selv en tilsvarende tendens til endring; de motsetter seg bare drivkreftene	- Det er viktig å skille to spørsmål fra hverandre, som generelt ikke skilles tilstrekkelig; de som omhandler faktiske endringer eller mangel på endringer, og de som omhandler motstand mot endring - En suksessfull endring inkluderer tre steg: opptining, bevegelse og nedfrysning - Under opptining begynner endringen og nedfrysning sikrer at endringen blir permanent - Sosiale endringer kan eller kan ikke oppstå som en følge av en økning i motstridende krefter. Under noen betingelser kan derimot sosiale endringer mye lettere oppnås dersom spenningen først blir redusert
Coch & French 1948	- Human Relations - “Overcoming resistance to change”	- Tre eksperiment-grupper og en kontroll-gruppe - To av eksperiment-gruppene hadde total deltakelse mens den siste hadde delvis deltakelse gjennom	- Redusere den observerbare motstanden mot endring i metode og arbeid som eksisterte i pysjamas-fabrikken Harwood Manufacturing Corporation, ved bruk av deltakelse i gruppe-prosedyrer.	- Blant de første som prøvde innblanding som metode for å redusere motstand mot endring - Studien bidro til å legge grunnlaget for forskning på organisasjons-endring - Ved å fokusere på deltakelse i endringsprosessen har studien i senere tid også blitt trukket frem i forbindelse med endrings-beredskap	- Det ble ikke observert noen motstand i de to gruppene som hadde total deltakelse, eller i gruppen med delvis deltakelse. - Arbeiderne i gruppene med total deltakelse tilpasset seg endringene raskere enn deltakerne i gruppen med delvis deltakelse.	- Arbeiderne utviste motstand til endring, uavhengig av størrelsen på endringen. En endring innebar f. eks at arbeiderne gikk fra å brette pysjbukser til å måtte brette pysjbukser og jakker. Utviste motstand i implementeringen av endringen, da endringen allerede var vedtatt av ledelsen.	- Det er mulig for ledelsen å modifisere eller fjerne gruppe-motstand mot endringer i arbeidsmetode. Dette kan oppnås ved å bruke gruppemøter hvor ledelsen effektivt kommuniserer behovet for endringen og legger til rette for gruppedeltagelse i planleggingen av endringen

		representasjon					
Jacobson, 1998	- Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse - «Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon»	- Forskningsartikkel	- Hensikten med artikkelen er å redegjøre for 10 grunner til at forsøk på endring kan bli møtt med motstand			- Motstand kan være basert på mer irrasjonelle forhold som frykt og angst, men det aller meste av motstanden er basert på rasjonelle avveininger - De viktigste motivene for motstand mot endring er frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet, den symbolske orden endres, maktforhold endres, krav om ny-investering, omorganisering krever dobbeltarbeid, sosiale miljøer forandres, utsikter til personlig tap og eksterne gruppers krav til stabilitet	- Det faktiske resultatet av en endringsprosess er ofte ganske forskjellig fra de opprinnelige intensjonene man har satt for endringsinitiativet - Motstand mot endring er et av mange forhold som kan medføre et misforhold mellom intensjon og resultat
Dent & Goldberg, 1999	- The journal of applied behavioral science - “Challenging Resistance to Change”	- Litteraturgjennomgang	- Undersøke opprinnelsen til en av de mest aksepterte mentale modellene som driver organisatorisk atferd; ideen om at det eksisterer motstand mot endring og at ledere må overkomme dette.	- Det finnes få definisjoner av motstand mot organisasjonsendring i ledelsesbøker, noe som indikerer at det blir tatt for gitt at alle vet hva motstand mot endring innebærer	- Motstand mot endring blir sett på som iboende i de ansatte i alle lærebøkene som undersøkes i gjennomgangen. Blir dermed sett på som et psykologisk konsept, hvor problemet personifiseres til å handle om ansatte vs. ledere - Veldig ulikt Lewin sitt syn på motstand som en systemforståelse som påvirker ledere og ansatte likt, hvor motstanden kunne oppstå hvor som helst i systemet	- Folk yter ikke motstand mot endringen i seg selv, men mot <i>konsekvenser</i> av endringen, eksempelvis tap av makt.	- Må gi avkall på begrepet «motstand mot endring», da uttrykket fremstiller endringsprosessen på en feilaktig måte - Motstand er noe som må overvinnes av ledere i organisasjoner som gjennomgår endring
Piderit 2000	- Academy of Management	- Litteraturgjennomgang, i	- Oppsummere kritikk av eksisterende		- De fleste studier om motstand mot endring tar perspektivet til de		- Tendensen til å avvise ansattes innvendinger til endringer kan være



	ment Review - "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward Organizational Change"	tillegg til 12 intervjuer for å illustrere hvordan den flerdimensjonale definisjonen kan brukes for å beskrive ansattes responser til organisatoriske endringer	syn på motstand mot organisasjonsendring og presentere et syn som fanger mer av kompleksiteten i individers responser til foreslåtte organisatoriske endringer		som skal gjennomføre endringen, dvs. ledelsen og ikke til de ansatte - Tidligere forskning har sett på motstand som enten en atferd, en kognitiv eller emosjonell tilstand - Presenterer en ny oppfatning av motstand som en flerdimensjonal oppfattelse bestående av alle de tre komponentene atferd, emosjon og kognisjon. - En slik oppfattelse åpner opp for at organisasjonsmedlemmer kan ha ambivalente reaksjoner til et endringsforslag		en manifestasjon av den fundamentale attribusjonsfeil som går ut på at ledere som har ansvaret for endringen klandrer andre dersom initiativet mislykkes og fraskriver seg ansvaret, mens de tar kreditten dersom endringen lykkes - Forskere har i stor grad oversett den potensielle positive intensjonen som kan motivere negative responser på endring
Oreg, 2006	- European Journal of Work and Organizational Psychology - "Personality, context and resistance to organizational change"	- 17 semi-strukturerte intervjuer - 177 spørreskjemaer	- Studien foreslår og tester en modell om motstand mot organisasjonsendring som en flerdimensjonal konstruksjon bestående av komponentene atferd, kognisjon og emosjon		- Bygger på Piderit (2000) sitt arbeid og taler dermed for en flerdimensjonal oppfattelse av motstand mot organisasjonsendring	- Skiller mellom motstandsreaksjoner knyttet til endringsutfall og endringsprosess, og fant støtte for at organisasjonsmedlemmer kan ha ulike reaksjoner knyttet til utfall og prosess. - Tillit til ledelsen var den eneste faktoren som var signifikant assosiert med alle motstands-komponentene mens sosial innflytelse var relatert til emosjon- og atferdskomponenten - Informasjon om endring hadde en signifikant korrelasjon med atferdskomponenten men retningen på forholdet var motsatt av forventet. Mindre informasjon var	- Variabler som ble undersøkt ifht endringsprosess var tillit til ledelsen, sosial innflytelse og informasjon om endringen. - Variabler som ble undersøkt ifht endringsutfall var jobbsikkerhet, indre belønning og makt og prestisje. Alle variablene var assosiert med komponentene kognisjon og emosjon i motstand

						assosiert med mindre atferdsmessig og kognitiv motstand	
Ford, Ford & D'Amelio 2008	- Academy of Management Review - "Resistance to Change: The rest of the Story"	- Litteraturgjennomgang	- Utvide forståelsen om motstand mot organisasjonsendring ved å fortelle «resten av historien».		- Frem til nå har det rådende synet på motstand mot organisasjonsendring vært ensidig, med en favorisering av endringsagenten - Studien foreslår at endringsagenter bidrar til forekomsten av motstand gjennom sine egne handlinger eller unnlattelse av handlinger, noe som uttrykkes gjennom selvoppfyllende profeti - Ved å se på motstand som iboende i ansatte, skifter man fokus fra det endringsagenter kan kontrollere (systemiske faktorer) og over til faktorer som er utenfor deres kontroll (karakteristikk og egenskaper ved organisasjonsmedlemmene). - De omtaler dette som et skifte i system; fra det organisatoriske og overordnede til det interne og personlige	- Rekonstruerte motstand til å bestå av en dynamikk blant de tre elementene «mottaker handling» som er enhver atferd eller kommunikasjon som oppstår i respons til et endringsinitiativ og dens implementering, «endringsagentens meningsskapelse» som inkluderer tolkninger av og meninger gitt til faktiske eller oppfattede handlinger gjort av de ansatte involvert i endringen og «relasjonen mellom endringsagent og mottaker» som gir konteksten hvor de første to elementene oppstår og som former, og er formet av tolkninger mellom agent og mottaker	- Motstand kan være en form for engasjement for endring og reflektere et høyt nivå av forpliktelse til organisasjonen - Kan dermed være en ressurs for endring. - Endringsagenter fremstilles som ufortjente ofre for de irrasjonelle og dysfunksjonelle responsene til ansatte som er en del av endringen
Kotter & Schlesinger, 2008	- Harvard Business Review - "Choosing Strategies for Change"	- Basert på forskernes analyser av mange suksessfulle og mislykkede organisatoriske	- Beskrive ulike årsaker til motstand mot organisasjonsendring - Skissere en systematisk måte for å velge riktig			- Det er mange grunner til at organisasjonsmedlemmer utviser motstand mot endring. De fire mest vanlige er: 1) et ønske om å ikke miste noe av verdi, 2) en misforståelse av endringen og	- Flere måter ledere kan håndtere motstand på: 1) utdanning og kommunikasjon, 2) deltakelse og involvering, 3) tilrettelegging og støtte, 4) forhandlinger og enighet, 5)

		endringsforsøk	endringsstrategi - Forskerne fremsetter spesifikke tilnæringer for å implementere et endringsinitiativ			dens implikasjoner, 3) en tro om at endringen ikke er hensiktsmessig for organisasjonen og 4) lav toleranse for endring	manipulering og 6) tvang - For å få til suksessfulle endringer er ledere avhengig av å kombinere disse tilnærmingene riktig.
Erwin & Garman, 2009	- Leadership & Organization Development Journal - "Resistance to organizational change: linking research and practice"	- Litteraturgjennomgang av forskning om individuell motstand mot organisasjonsendring, publisert mellom 1998 og 2009	- Studer nyelig publisert forskning for å identifisere funn som gir forskningsbaserte retningslinjer til organisasjonsledere og endringsagenter for å håndtere individuell motstand mot endringsinitiativ	- Forskere og praktikere har studert organisatoriske endringer og motstand mot endring i flere tiår. Likevel ser det ikke ut til å være en universell eller allment akseptert definisjon av motstand mot endring eller andre viktige variabler knyttet til motstand som f. eks deltakelse, kommunikasjon og tillit.	- For å implementere endring effektivt kreves tiltak på flere nivåer, inkludert individnivå, gruppenivå og organisatorisk nivå	- Forskningen som er inkludert i studien undersøker dimensjonene kognisjon, affekt og atferd i individuell motstand og hvordan disse dimensjonene påvirkes av bl.a. individuelle predisposisjoner til motstand, individers vurderinger av trusler og fordeler av en endring, kommunikasjon og deltakelse i endringsprosessen tillit til ledelsen, lederstil og relasjonen de ansatte har med endringsagenten.	- Motstand mot endring er ofte nevnt som en grunn for vanskeligheter i å implementere en endring og hvorfor endringsinitiativ mislykkes - Endringsprosessfaktorer som påvirker individets holdninger og motstand mot endring ble bl.a. funnet å være kommunikasjon av endringen, nivå av forståelse for endringen, hvorvidt ledelsen sine handlinger var i overensstemmelse med målene for endringen og deltakelse i endringsprosessen - Mangel på tillit til ledelsen er assosiert med motstand mot endringen
Ford & Ford, 2009	- Harvard Business Review - "Decoding resistance to change"	- Empiriske undersøkelser av endringsinitiativ basert på konsulent arbeid og egen forskning	- Studien fremstiller fem måter man kan bruke motstand mot organisasjonsendring for å påvirke endringen på en produktiv måte			- Når motstand blir forstått som en verdifull tilbakemelding fra personer med dyp kunnskap om organisasjonens daglige drift, kan motstand være en viktig ressurs i å forbedre kvaliteten og klarheten til målene og strategien som ligger i hjertet av endringsforslaget	- For å forstå motstand i endringsprosesser må du justere din egen tankegang for å begynne å se på motstand som en ressurs heller enn en hindring i prosessen - Fem måter å benytte seg av motstand på en konstruktiv måte: 1) øke bevisstheten – handler om <i>hva</i> som skal skje 2) gå tilbake til formålet – handler om <i>hvorfor</i> det skal skje, 3) endre

							endringen – hør på eventuell motstand da dette kan forbedre endringsforslaget, 4) skap deltakelse og engasjement– inkluder de ansatte i endringen og hør på hva de har å si, og 5) fullfør fortiden; har man en historie med mislykkede endringsforsøk kan dette i seg selv være nok til at ansatte motsetter seg et nytt forsøk på endring.
Thomas & Hardy, 2011	- Scandinavian Journal of Management - “Reframing resistance to organizational change”	- Litteraturgjennomgang	- Under søke de to dominerende tilnærmingene til motstand mot endring kalt «demonisering» og «feiring», og vise hvordan begge mislykkes med å håndtere maktrelasjoner passende		- Analysen som gjøres i artikkelen ifht «demonisering» og «feiring» av motstand viser hvordan begge tilnærmingene favoriserer og er dominert av endringslederens interesser og forutsetninger. Er dermed en skjevfordeling i maktforhold hvor lederen er den som utelukkende sitter med makten		- «Demonisering» innebærer at man ser på motstand som en patologi som hindrer forsøk på å endre organisasjonen og som dermed må overvinnes - «Feiring» foreslår at motstand faktisk kan representere nye ideer for endring, og er viktig for suksessfulle endringsprosesser. - Når man ser på motstand som «demonisering» har endringsagenter lov til å bruke de midler som anses nødvendig for å forhindre motstand fra de ansatte - «Feiring» av motstand favoriserer også endringsagenten ifht makt. Uttrykkes ved at endringsagenten selv bestemmer hva de ser på som motstand fra ansatte og ikke
Armenakis, Harris & Mossholder 1993	- Human Relations - “Creating Readiness for Organizational Change”	- Forskningsartikkel - Empirisk eksempel av inngripen i en organisasjon	- Avklare konseptet endringsberedskap og undersøke hvordan endringsagenter kan	- Coch & French sin studie demonstrerte verdien av å tillate organisasjonsmedlemmer å delta i endringsforsøk. - Coch & French sin studie	- Skiller mellom individuell og organisatorisk endringsberedskap, hvor begge påvirker hverandre - Forsøk på å skape endringsberedskap handler om å	- Identifiserte to nøkkelkomponenter for endringsberedskap: 1) involverte aktører oppfatter at endring er nødvendig og 2) en oppfattelse om at	- Endringsberedskap er liknende Lewin sitt konsept av opptining - Hovedmekanismen for å skape endringsberedskap er endringsbeskjeden. Den burde inkludere to problemer; behovet

		sjon for å skape endringsberedskap	påvirke ansattes endringsberedskap - Skaper distinksjon mellom endringsberedskap og motstand mot endring Dette skillet bidrar til å gi et mer proaktivt og dynamisk syn på endring	eksemplifiserte at å skape endringsberedskap involverer proaktive forsøk av endringsagenten for å påvirke oppfatninger, holdninger, intensjoner og atferd hos ansatte	mobilisere kollektiv støtte ved å bygge og forme bevissthet på tvers av organisasjonen og de ansatte angående eksistensen av, kildene til og løsningene på organisasjonens problemer	organisasjonsmedlemmene og organisasjonen som helhet har kapasitet til å gjennomgå endring - Overbevisende kommunikasjon, aktiv deltakelse og ekstern informasjon er måter endringsagenten kan påvirke organisasjonsmedlemmene gjennom endringsbeskjeden for å skape endringsberedskap	for endringen og individuell og kollektiv mestring - Hvilken strategi som er mest hensiktsmessig kommer an på tiden organisasjonen har til rådighet og at strategien(e) som skal benyttes tilpasses situasjonen
Armenakis & Harris, 2002	- Journal of Organizational Change Management - “Crafting a change message to create transformational readiness”	- Beskrivelse og evaluering av konsulentarbeid hvor forskerne hjalp en organisasjon med å skape endringsberedskap	- Vise hvordan de benyttet komponentene i endringsbeskjeden og formidlingsstrategiene aktiv deltakelse overbevisende kommunikasjon og ekstern informasjon for å skape endringsberedskap i en organisasjon som skulle gjennom en endring			- Endringsbeskjeden burde bestå av de fem komponentene diskrepans, mestring, personlig verdi, passende respons og støtte - Ved å vektlegge kommunikasjon mer i endringsforsøk mener forskerne at organisasjonen vil øke sjansene sine for å få en vellykket endringsprosess	- Endringsberedskap finner sted i den første fasen av en endringsprosess, hvor de ansatte blir forberedt på endringen og ideelt sett blir supportere av endringen - Noe av den negative responsen på endringer kommer av at ledere overser viktigheten av å formidle en konsistent endringsbeskjed - Endringsbeskjeden burde brukes som et aktivt verktøy i endringsprosesser
Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007	- The Journal of Applied Behavioral Science - “Readiness for organizational change: The systematic	- Spørreskjema hvor mer enn 900 ansatte og ledere deltok - Semi-strukturert intervju med 15 ledere som beskrev	- Diskutere utviklingen og evalueringen av et kvantitativt instrument som kan måle endringsberedskap på individnivå i organisasjonsendring	- Coch & French demonstrerte effekten ulike former for deltakelse hadde på produktivitet og tilfredshet i tider med endring. De fant at jo mer deltakelse, desto mer tilfredse var de ansatte og desto raskere tilpasset de seg endringen	- Var blant de første til å inkludere et emosjonelt aspekt i endringsberedskap	- Endringsberedskap er en flerdimensjonal konstruksjon som påvirkes av en tro blant ansatte om at 1) de er i stand til å implementere foreslåtte endringer, 2) endringen er passende for organisasjonen, 3) lederne er forpliktet til endringen og 4) endringen er	- Endringsberedskap er en av de viktigste faktorene involvert i ansattes innledende støtte for et endringsinitiativ - Endringsaktiviteter er initiert og gjennomført av individer innen organisasjonen. - Deltakelse i endringsprosessen

	development of a scale”	nylig erfaring med organisasjonsendring				fordelaktig for organisasjonsmedlemmene	påvirker ansattes endringsberedskap
Weiner 2009	- Implementation Science - “A theory of organizational readiness for change”	- Forskningsartikkel	- Definere organisatorisk endringsberedskap og utvikle en teori om de avgjørende faktorene og utfallene til organisatorisk endringsberedskap		- Organisatorisk endringsberedskap er en flernivå konstruksjon som kan være mer eller mindre tilstede på individ, gruppe eller organisasjonsnivå - Organisatorisk endringsberedskap refererer til organisasjonsmedlemmenes endringsforpliktelse og endringsmestring til å implementere endringer - Er vanskelig å oppnå organisatorisk endringsberedskap, noe som kan være en forklaring på hvorfor så mange endringsinitiativ mislykkes	- Konsistent informasjon og kommunikasjon fra ledelsen kan fremme organisatorisk endringsberedskap - Organisatorisk endringsberedskap varierer som en funksjon av hvor høyt ansatte verdsetter endringen; dvs. endringsforpliktelse og hvor gunstig de vurderer implementeringsveien i forhold til faktorene oppgavekrav, ressurser tilgjengelig og situasjonsfaktorer; dvs. endringsmestring	- Skaper endringsberedskap i opptiningsfasen hvor det bl.a. etableres motivasjon for endring - Når organisatorisk endringsberedskap er høy er det større sannsynlighet for at organisasjonsmedlemmer vil initiere endring, de utøver en større innsats, større utholdenhet og er mer samarbeidsvillige i implementeringen av organisasjonsendringen - Organisatorisk endringsberedskap er avhengig av situasjonen, like mye som av innholdet i endringen - Resultatet av å oppnå organisatorisk endringsberedskap er en mer effektiv implementering av endringsforslaget
Bouckenooghe, 2010	- The Journal of Applied Behavioral Science - “Positioning Change Recipients’ Attitudes Toward Change in the Organizational Change	- Litteraturgjennomgang av 58 artikler om holdninger mot endring, publisert mellom 1993 og 2007	- Gjennomføre en detaljert analyse av holdninger til endring som er blitt studert i tidligere forskning	- Den første vitenskapelige artikkelen som ble publisert om holdninger til endring var Coch & French sin artikkel fra 1948 som handlet om måter å overkomme motstand mot endring. - Rundt et tiår senere – i 1957 – kom Jacobsen opp med det mer positive begrepet endringsberedskap - Siden den gang har den positive-	- Ved å vurdere organisasjonens endringsberedskap kan man identifisere gapet mellom hvor man er kontra hvor man vil være		- Viktig med en distinksjon mellom endringsberedskap og motstand mot endring - Prosessen med å sammenlikne gammel og ny situasjon er liknende Lewin sitt konsept av opptining; prosessen hvor ansattes oppfatning og holdning endres sånn at ansatte oppfatter endring som nødvendig og sannsynlig å bli suksessfull - Motstand har som regel blitt sett på som en hindring for en

	Literature”			negative tankegangen i holdninger til organisasjonsendring dominert forskning og praksis			suksessfull implementering - Ved å se på motstand som en ressurs i endringsprosesser reduseres forskjellene mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og skillet mellom de to teoritradisjonene er dermed i ferd med å forsvinne
Choi & Ruona, 2011	- Human Resource Development Review - “Individual Readiness for Organizational Change and its Implications for Human Resource and Organizational Development”	- Litteraturgjennomgang	- Hensikten er å hjelpe forskere og praktikere med å 1) få en bedre forståelse for individuell endringsberedskap, 2) skille endringsberedskap fra motstand mot endring og 3) undersøke forholdene som skaper endringsberedskap	- Studier om individuell endringsberedskap ble opprinnelig publisert i helse, psykologi og medisinsk litteratur	- Individuell endringsberedskap skiller seg tydelig fra organisatorisk endringsberedskap. - Organisatorisk endringsberedskap fokuserer på organisasjonens hoved- infrastruktur dvs. kultur, struktur, system, kommunikasjon og ledelse. - Individuell endringsberedskap handler om hvordan organisasjonsmedlemmer oppfatter at den organisatoriske infrastrukturen tilrettelegger for endring i organisasjoner	- Bruken av endringsberedskap tilbyr fordeler over den vanlige bruken av motstand mot endring, ved at endringsberedskap bl.a. hjelper ledere med å være oppmerksomme ovenfor de situasjonelle årsakene til ansattes bekymringer i endringsprosesser som f. eks ansattes opplevde støtte fra ledelsen og organisasjonens evne til å håndtere endringen	- Individuell endringsberedskap reflekterer konseptet av opptining som Lewin la frem og er kritisk for suksessfull implementering av endring - Spørsmålet om hvordan man kan skape endringsberedskap introduserer et annet perspektiv på organisasjonsendringer og består av andre utfall for en endringsprosess, enn spørsmålet om hvordan man overkommer motstand mot organisasjonsendring. Førstnevnte skaper et mer dynamisk, proaktivt og systemisk syn på endring enn sistnevnte.
Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013	- Journal of Management - “Change Readiness: A Multi-level Review”	- Litteraturgjennomgang	- Utvikle et rammeverk for endringsberedskap på individnivå, gruppenivå og organisatorisk nivå, hvor det pekes på forløpere og konsekvenser av		- Et flernivå perspektiv er essensielt for å forstå de individuelle og organisatoriske implikasjonene av endringsberedskap - På gruppenivå vil ledere som uttrykker en klar gruppevisjon føre til utvikling av positive gruppeopp-	- På individnivå er effektiv bruk av kommunikasjon, deltakelse og lederskap positivt assosiert med positive oppfatninger og følelser om endringen, som vil bidra til en positiv overordnet vurdering om at	- For å øke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess burde man undersøke endringsberedskapen til organisasjoner før man implementerer endring - På både gruppe,- og individnivå vil deltakelse i endringsprosessen

			endringsberedskap		fatninger og følelser om endring som skaper en positiv overordnet vurdering om at gruppen er klar for endring - På organisasjonsnivå vil endringsberedskap hos øverste leder være positivt assosiert med kollektive oppfatninger om at endring er nødvendig og øke sannsynligheten for å oppleve positive kollektive emosjoner assosiert med endring, som vil føre til en positiv overordnet vurdering om at organisasjonen som helhet er klar for endring	man er klar for endring - En begrensning med tidligere forskning om endringsberedskap er at det er viet lite oppmerksomhet til det affektive elementet	bidra til å fremme endringsberedskap - Nøkkelfull av individuell endringsberedskap er positive jobbholdninger, jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse - På gruppenivå er endringsstøttende atferd fra arbeidsgruppen og positive arbeidsgruppe holdninger utfall av endringsberedskap - På organisasjonsnivå er dynamiske evner, dvs. utvikling av stabile mønster av rutiner, som er opptatt av endringsimplementering utfall av endringsberedskap
Holt & Vardaman 2013	- Journal of Change Management - "Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization"	- Litteraturgjennomgang	- Skape et «springbrett» for forskere ved å utvide forståelsen av endringsberedskap - Presentere et konseptuelt rammeverk som fremhever hvordan den eksisterende forståelsen av endringsberedskap har rettet seg mot tre brede områder: individuelle faktorer, strukturelle faktorer og analysenivå		- Endringsberedskap består av både individuelle forskjeller og strukturelle faktorer som oppstår på ulike nivåer - Faktorer på individuelle forskjeller involverer individuelle og kollektive holdninger, oppfatninger og intensjoner. Disse individuelle forskjellene oppstår på både individ og organisatorisk nivå. - Strukturelle faktorer representerer betingelser hvor endring oppstår, dvs. forhold innenfor organisasjonen ettersom det er her endringsprosessen begynner, og hvorvidt disse		- En viktig faktor som påvirker suksessfull endringsimplementering er innledende endringsberedskap - Endringsberedskap krever villighet, evne og nærvær for endring.



					betingelsene fremmer eller hemmer endringsforsøket		
Stevens 2013	- The Journal of Applied Behavioral Science - "Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness"	- Litteraturgjennomgang	- Skape klarhet om endringsberedskap som fenomen og skape et klart rammeverk som både teoretikere og praktikere kan benytte seg av	- Er forvirring i litteraturen om hva som er den passende konseptualiseringen av endringsberedskap - Tidligere forskning har i stor grad sett på endringsberedskap som en forløper til endringsprosessen som mister sin mening når en viss terskel er nådd.		- Å etablere endringsberedskap kan være en av nøkkelfaktorene i å bestemme hvorvidt et endringsforsøk vil bli suksessfullt eller ikke	- Endringsberedskap er et proaktivt og positivt alternativ til det tradisjonelle synet på organisatorisk endring hvor motstand lenge har vært hovedfokuset - Å se på endringsberedskap som en forløper til endringsprosessen er ikke hensiktsmessig og man burde heller ta i betraktning et bredere sett aspekter som innholdet i endringen, endringsprosessen, forventede utfall, individuelle og organisatoriske evner til å implementere endring, kultur og ledelse. - Forvirringen i litteraturen ifht begrepet konseptualisering kan løses ved å se på endringsberedskap som en pågående og kontinuerlig prosess istedenfor som en tilstand som «kommer og går»
Vakola, 2013	- Journal of Change Management - "Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach"	- Litteraturgjennomgang	- Øke forståelsen for påvirkningen endringsberedskap har på endringens suksess ved å undersøke endringsberedskap på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå		- Individuell endringsberedskap refererer til et individs oppfattelse av endring, og selvtillit i egen mestringssevne - Endringsberedskap på gruppenivå viser til gruppens kapasitet og beslutning om å støtte endringen. - Ansattes <i>oppfattelse</i> av organisatorisk endringsberedskap viser til	- For å få støtte fra en gruppe er det avgjørende at gruppen som helhet ser nødvendigheten av den foreslåtte endringen og at de opplever at endringen vil ha fordeler for dem som gruppe. - Oppfatninger om organisasjonens endringsberedskap kan påvirkes av gruppens endringsberedskap som igjen blir konstant	- Endringsberedskap har en sterk innvirkning på mange beslutninger i en endringsprosess som planlegging, implementering, kommunikasjon og institusjonalisering. - Organisatorisk endringsberedskap er sett på som liknende Lewin sitt konsept av opptining. - Endringsberedskap burde «investeres» i som en konstant tilstand. På den måten

					<p>organisasjonens evne til å håndtere og implementere en endring. Denne kan ses på et kontinuum fra høy til lav, hvor høy viser til at organisasjonen er klar for endring og lav at organisasjonen ikke er klar for endring</p> <p>- Organisatorisk endringsberedskap refererer til de eksisterende mekanismer eller prosesser som kan oppmuntre eller forstyrre endring, som organisatorisk struktur, kultur og forpliktelse fra ledelsen</p>	<p>påvirket av individuell endringsberedskap</p> <p>- Er sammenheng mellom individuell endringsberedskap på gruppenivå og endringsberedskap på organisasjonsnivå.</p>	<p>slipper man å skape endringsberedskap hver gang organisasjonen skal gjennom en endring</p> <p>- Organisatorisk endring kan ikke bli effektivt implementert hvis ikke de ansatte er villige til å endre seg og støtte endringen.</p> <p>- Organisasjoner er dermed avhengig av et visst nivå av individuell endringsberedskap for å få en suksessfull endringsprosess</p>
Vakola, 2014	- Leadership & Organizational Development Journal - "What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change"	- Spørreskjema fra 183 ansatte	- Undersøke individuell endringsberedskap tatt i betraktning effekten av endring, individuelle karakteristikk, før-endring forhold (f. eks tillit til ledelsen og kommunikasjon) og arbeids-holdninger		<p>- Endringsberedskap er brukt om tre ulike konsepter; individuell endringsberedskap dvs. mestringssevne, oppfattet organisatorisk endringsberedskap, dvs. tro på organisasjonens evne til å håndtere endring og faktisk organisatorisk endringsberedskap, dvs. organisasjonens evne til å implementere endring</p> <p>- Ved å overse viktigheten av individuell endringsberedskap kan de forventede resultatene av en endring utebli</p>	<p>- Det er avgjørende med tillit til ledelsen og de som skal gjennomføre endringen for å ha endringsberedskap, i tillegg til god kommunikasjon mellom alle nivåer i organisasjonen og tilstrekkelig med informasjon om prosessen</p>	<p>- Et organisasjonsmedlem som er klar for endring utviser en positiv og proaktiv holdning mot endring, er villig til å støtte endring og har tro på en suksessfull endringsprosess</p> <p>- Personer som har selvtillit i egne evner og som håndterer stressende situasjoner, som f. eks en endring, har en tendens til å oppleve endring som noe positivt og opplever som et resultat av dette høyt nivå av endringsberedskap</p> <p>- Hvorvidt individer opplever endringsberedskap er i stor grad avhengig av om de opplever at endringen medfører større fordeler enn kostnader for dem</p>

Tabell 2. Presentasjon av «feature map»

## 2.4 STYRKER, SVAKHETER OG BEGRENSNINGER

Alle forskningsmetoder har sine styrker, svakheter og begrensninger – litteraturstudie er intet unntak. I denne delen skal jeg gå nærmere inn på studiens styrker, svakheter og begrensninger, samt hvordan validitet og reliabilitet har blitt ivaretatt i studien.

Litteraturstudie er en metode som krever mye, men til gjengjeld kan man få en utrolig god oversikt over forskningsfeltet man studerer og hva som tidligere har blitt publisert. I tillegg får man mulighet til å komme i dybden på det man studerer. Et resultat av dette innebærer blant annet at jeg har fått en helt annen forståelse for motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap enn inntrykket jeg satt med før jeg begynte på dette arbeidet. Det har vært utrolig givende og lærerikt å lese gjennom så mange – både ulike og like – artikler. En stor styrke og fordel ved litteraturstudie er jo nettopp at metoden innebærer en mulighet til å få oversikt over forskningsfeltet man studerer og dermed eksisterende studier. Dette involverer blant annet at man får «kunnskapsstatus» som bidrar til at man kan avdekke hvor forskningen står og hvor det er behov for mer forskning og kunnskap. Samtidig får man muligheten til å sammenfatte og konkretisere tidligere arbeid – som man anser som relevant for egen studie – noe som forhåpentligvis kan være til hjelp for senere forskning.

Jeg har begitt meg ut på to forskningsområder som inneholder ekstremt store mengder forskning og publiserte artikler. Dette innebærer at selv etter å ha formulert inklusjons- og eksklusjonskriterier, samt søkeord fikk jeg mange treff (eksempelvis ga et søk med de gjeldende inklusjonskriterier på «resistance to organizational change» 140 000 treff på Oria 17.4.18). Dette var en utfordring, men likevel mener jeg at de artiklene som ble inkludert er representative for å belyse problemstillingen til studien. Forskningsspørsmålene bidro til å fokusere utvelgelsesprosessen og store mengder artikler ble dermed ekskludert på bakgrunn av at de ikke bidro til å belyse forskningsspørsmålene og dermed problemstillingen. At empirien faktisk belyser problemstillingen som undersøkes, styrker validiteten til studien fordi studien da undersøker det den har til hensikt å undersøke (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Johannessen m.fl., 2010). En annen utfordring og potensiell svakhet ved studien, er at jeg skriver oppgaven alene. Dermed har jeg følgelig vurdert hvilke studier som skulle inkluderes og ekskluderes på egenhånd. Ideelt sett burde det være flere involvert i inkludering- og ekskluderingsprosessen, slik at man sikrer at alle relevante funn blir inkludert og eventuelle svakheter og begrensninger blir vurdert – som er med på å ivareta studiens validitet. Til tross for at det påvirker studiens

validitet at jeg har gjort dette alene, må det tas i betraktning at dette er en masteroppgave, og jeg anser det derimot som utenfor oppgavens omfang å leie inn eksterne personer for å bidra i dette arbeidet.

Som forsker skal man – så langt det lar seg gjøre – være objektiv. Likevel vil man som regel – i større eller mindre grad – farges av det man leter etter. Dette er en svakhet ved forskning generelt og dermed også ved litteraturstudie – nemlig at de resultatene man ønsker å finne «farger» deg. Som en følge av dette kan man skape mening av studier som ikke var den opprinnelige hensikten til studien. Det kan dermed hende man trekker slutninger og finner sammenhenger i tidligere forskning på steder der det egentlig ikke er noen sammenheng – kalt forventningseffekt (Svartdal, 2016). Dette innebærer at man kan mistolke andres materiale og vektlegge faktorer feil, på bakgrunn av at man har visse forventninger til hva man skal finne basert på forskningsspørsmål og problemstilling. Dette er dermed en systematisk skjevhet som kan påvirke forskningen og dermed bidra til at resultatet blir misvisende (Svartdal, 2016). Ved å være bevisst denne feilkilden i datainnsamlingen, i tillegg til at oppgaven er basert på et såpass stort datautvalg, har jeg prøvd å unngå systematiske skjevheter. Et stort utvalg minimerer sannsynligheten for å trekke slutninger og finne sammenhenger der det egentlig ikke er sammenheng. Grunnen til dette er fordi jeg gjennom et stort utvalg artikler kan sammenlikne hva ulike forskere har gjort og skrevet, og dermed tilegne meg en forståelse og kunnskap om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap som forhåpentligvis reduserer sjansen for å «finne ting» som ikke eksisterer og trekke feilaktige slutninger. I tillegg er et stort utvalg med på å styrke validiteten til studien, da flere artikler øker sannsynligheten for at jeg undersøker det jeg har til hensikt å undersøke (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

En litteraturstudie baserer seg på forskning gjort av andre – og dermed andres tolkninger og analyser. Dette er både en utfordring og en svakhet ved litteraturstudie, da man må stole på at eksisterende studier har ivaretatt blant annet den nevnte forventningseffekten, og andre systematiske skjevheter som eksisterer i forskning. Det er derimot lite å gjøre med dette, annet enn å være oppmerksom på at dette er en svakhet ved å benytte litteraturstudie som metode, og selv sørge for å ivareta studiens validitet og reliabilitet. Når det gjelder reliabilitet er det ikke hensiktsmessig å snakke om reliabilitet i kvalitativ forskning på samme måte som man gjør i kvantitativ forskning. En av grunnene til dette er fordi i kvalitativ forskning er det forskeren som er hovedinstrumentet, og siden ingen har samme erfaringsbakgrunn som meg, kan heller

ingen andre gjøre de samme tolkningene som jeg har gjort (Johannessen m.fl., 2010). Det er dermed vanskelig for andre å gjøre en eksakt kopi av studien min. Derimot kan reliabiliteten i kvalitativ forskning ivaretas ved å gi leseren en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen m.fl., 2010). Ved å benytte «feature map», samt presise inklusjons- og eksklusjonskriterier – som spesifiserer hvordan og hvorfor jeg har kommet frem til det datamaterialet jeg har gjort – er det mulig for andre å gjennomføre de samme søkene som er gjennomført, samt finne frem til artiklene som er benyttet. «Feature map» og inklusjons- og eksklusjonskriteriene bidrar dermed til å ivareta studiens reliabilitet, samt øke studiens transparens (Johannessen m.fl., 2010; Justesen & Mik-Meyer, 2010).

I forhold til forskningen og litteraturen som eksisterer om endringsberedskap må det nevnes at det er en forsker som går mye igjen, og det er Armenakis. Han har en medvirkende rolle i mer eller mindre alle studier som er publisert – direkte eller indirekte – av de jeg har kartlagt. Dette skiller endringsberedskapslitteraturen fra motstandslitteraturen, hvor det er flere forskere å «velge mellom». Dette er sannsynligvis en konsekvens av at motstand mot organisasjonsendring har eksistert lenger i forskningslitteraturen, og dermed er det flere som har bidratt til dette feltet – i forhold til endringsberedskap. Dette mener jeg er en styrke ved motstandsforskningen som mangler i endringsberedskapsforskningen, da det innebærer at man – sannsynligvis – får mer kritiske blikk og innvendinger til forskningen og litteraturen om motstand mot organisasjonsendring, enn man gjør i forskningslitteraturen om endringsberedskap.



### 3. MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING

---

I dette kapitlet skal jeg gjennomføre en innholdsanalyse av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring som ble presentert i «feature map» i punkt 2.3.1. Det er forskningsspørsmålene som legger føringen for gjennomgangen og hvordan litteraturstudiet presenteres i kapitlet. De fire forskningsspørsmålene er «1) *når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap?* 2) *Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? Og i hvilken grad har dette konsekvenser for endringsprosessen?* 3) *Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår, og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes?* 4) *I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?».*

Jeg kommer først til å se på det tidligste arbeidet om motstand mot organisasjonsendring hvor blant annet Lewin, Argyris og Schön har satt sine spor. Her er det forskningsspørsmål én som blir redegjort for – og det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring blir dermed identifisert. Deretter tar jeg leseren gjennom forskningsspørsmål to – som omhandler hvorvidt forskningslitteraturen fokuserer på individnivå, organisasjonsnivå eller begge, og i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen – ved å undersøke to ulike forståelser i forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring – nemlig Lewin sin systemforståelse, samt den mer moderne psykologiske forståelsen. Her vil jeg også gjøre rede for en flerdimensjonal oppfattelse av motstand mot organisasjonsendring. Etter dette vil ulike årsaker til at det oppstår motstand mot organisasjonsendring bli redegjort for – det vil si forskningsspørsmål tre – før jeg diskuterer forskningsspørsmål fire ved å undersøke to tilnærminger til motstand mot organisasjonsendring som eksisterer i forskningslitteraturen – kalt «demonisering» og «feiring» av motstand mot endring (Thomas & Hardy, 2011). Avslutningsvis analyserer jeg og trekker linjer mellom innsiktene som fremkommer, for å skape en helhetlig sammenfatning av det som er presentert i kapitlet. Før jeg går nærmere inn på de fire forskningsspørsmålene, starter jeg kapitlet med en kort presentasjon av motstand mot

organisasjonsendring som inkluderer definisjoner av begrepet, samt en oversikt over fremtredende forskere som vil prege kapittelet.

### **3.1 MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING**

Motstand mot organisasjonsendring er kort fortalt en reaksjon på en foreslått endring – som vanskeliggjør gjennomføringen av et endringsforslag. Som regel kommer endringsforslaget fra ledelsen og motstanden fra de ansatte. Dent og Goldberg (1999) undersøkte opprinnelsen til motstand mot organisasjonsendring ved å blant annet studere ulike lærebøker. De fant at det var svært få som faktisk definerte motstand mot organisasjonsendring – en oppfattelse jeg også sitter igjen med etter å ha lest utallige artikler om temaet. Det finnes likevel flere definisjoner, og en er «*negative tanker, følelser og atferd mot organisatoriske endringsinitiativ*» (Erwin & Garman, 2009, s. 51). En annen definisjon er «*en tredimensjonal (negativ) holdning mot endring, som inkluderer affektive, atferdsmessige og kognitive komponenter*» (Oreg, 2006, s. 76). Sistnevnte definisjon representerer et mer moderne syn på motstand mot organisasjonsendring – noe som vil bli nærmere belyst under punkt 3.3.2.

Det er flere personer som har vært og er viktige bidragsyttere til forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring. Av de tidligste bidragene kommer oppgaven spesielt til å trekke frem arbeid av Kurt Lewin, men også Chris Argyris og Donald Schön vil bli nevnt. Når det gjelder forskningslitteraturen av nyere dato er det noen forskere som går mer igjen enn andre. Blant disse kommer jeg spesielt til å se på arbeid av Sandy Kristin Piderit og Shaul Oreg.

### **3.2 FORSKNINGSMESSIG OPPHAV**

I denne delen av kapittelet er det forskningsspørsmål én som vil bli nærmere belyst. Det omhandler når, hvor og til hvem motstand mot organisasjonsendring kan spores tilbake til – det vil si hva som kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring.

Etableringen av forskningsfeltet som fokuserer på motstand mot organisasjonsendring krediteres Kurt Lewin, men det er Coch og French (1948) som har det første kjente publiserte vitenskapelige arbeidet på motstand mot endring i organisasjoner, med artikkelen «*Overcoming resistance to Change*» (Coch & French, 1948). Studien fant sted på en pysjamasfabrikk i Virginia og hensikten med studien var å redusere motstand mot endring blant



produksjonsmedarbeiderne på foreslåtte endringer i metode og arbeid på fabrikken. Det hadde tidligere blitt gjort flere forsøk på å redusere motstanden blant medarbeiderne – uten hell. Coch og French mente de kunne få til en suksessfull reduksjon av motstanden mot endringene gjennom deltakelse i gruppeprosedyrer. Selv om dette var startskuddet for motstandsbegrepet bidro ikke studien i seg selv med særlig innsikt, og senere forskere har ikke vært nådig med kritikken av studien til Coch og French (Bartlem & Locke, 1981; Gardner, 1977). Kritikken har i hovedsak tatt for seg utformingen av forskningsdesignet og at funnene som ble gjort kan ha kommet av forskjeller i eksperimentgruppene og kontrollgruppen – like mye som å være et resultat av deltakelse i endringsprosessen. Videre har studien blitt kritisert for å ikke ta høyde for andre mulige faktorer som kan ha påvirket resultatene i studien.

Mye av det som er skrevet om planlagt endring – som er den vanligste måten å tenke endring på – er eksplisitt eller implisitt basert på teorier utviklet av Kurt Lewin (Jacobsen, 2012). Lewin – en tysk- amerikansk psykolog som regnes som grunnleggeren av moderne sosialpsykologi – var foregangsperson for praktisk anvendelse av psykologiske prinsipper i arbeidslivet (Cherry, 2017). Populariteten til temaet motstand mot endring kan man i stor grad takke arbeidet til Lewin for (Dent & Goldberg, 1999). Hans forskning og litteratur om gruppedynamikk, kraftfeltanalysen og andre bidrag til organisasjonsteorien skapte et rammeverk hvor motstand mot endring naturlig passet inn (Dent & Goldberg, 1999). Lewin betraktet arbeid innenfor et system av roller, holdninger, atferd og normer og mente at alle disse faktorene kunne være årsak til motstand. Han introduserte derfor motstand som et systemfenomen – en kraft som påvirker ledere og ansatte likt – og som dermed kunne oppstå hvor som helst i systemet av roller, normer, holdninger og atferd (Dent & Goldberg, 1999; Lewin, 1947). Som det vil bli belyst senere, er dette veldig ulikt fra den forståelse av motstand som etter hvert utviklet seg.

Utgangspunktet til Lewin var at alle individer og sosiale systemer har sterke tilbøyeligheter til å søke mot stabilitet – og dermed opprettholde status quo. Dette innebærer blant annet å skape forutsigbarhet i det man driver med. Lewin utviklet teorien om «sosiale kraftfelt» som består av komponentene drivkrefter og motkrefter (Lewin, 1947). Drivkrefter er forhold som påskynder endring, mens motkrefter er forhold som er rettet mot å opprettholde stabilitet. For å få til endring må endringsagenter derfor prøve å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene, ved å enten forsterke drivkreftene eller redusere motkreftene. For å få til dette skisserer Lewin det han kaller «endring gjennom tre steg»: opptining, bevegelse og nedfrysning (Lewin, 1947).

Lewin mente at en svekkelse av motkreftene eller en styrking av drivkreftene var påkrevd for å produsere opptining og dermed starte en endring. Selv hevdet Lewin at en svekkelse av motkreftene var mer effektivt enn å styrke drivkreftene (Lewin, 1947).

Chris Argyris og Donald Schön har også satt sine signaturer på og vært viktige for forskningslitteraturen om motstand mot endring. Sammen forsket de på individuell læring og organisasjonslæring, og de har hatt viktige bidrag til vår forståelse av organisatorisk læring – eksempelvis gjennom arbeidet deres om enkelkrets- og dobbelkretslæring. Argyris var aktiv i å publisere bøker fra 1957 og helt frem til 2006. Han er blant annet kjent for banebrytende arbeid om lærende organisasjoner og aksjonsforskning (Smith, 2013). Schön var en innflytelsesrik amerikansk filosof som er mest kjent for teorier om læringssystemer i organisasjon og lokalsamfunn (Smith, 2011). Fra 1963 og frem til 1996 publiserte Schön mange bøker og satt preg på forskningen. Argyris og Schön hevder at mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen prøver å endre dem (Jacobsen, 2012). Endring blir således oppfattet som en trussel og noe man kan tape på. I følge Argyris og Schön besitter alle mennesker et sett grunnleggende verdier – som de kalte «bruksteorier» – som styrer mye av atferden i endringsprosesser. Motstand mot organisasjonsendring vil være en naturlig reaksjon ut fra de bruksteorier de fleste mennesker benytter, og dermed noe som må håndteres av ledelsen for at organisasjonen skal kunne implementere vellykkede endringer (Jacobsen, 2012).

### **3.3 TRANSFORMASJONEN TIL MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING**

Forskningen om motstand mot organisasjonsendring har gjennomgått en transformasjon siden den først ble etablert på slutten av 1940- tallet. Det har skjedd mye i både forskningslitteraturen og forståelsen av fenomenet. Denne utviklingen er veldig spennende å dykke ned i, da det har utviklet seg en annen forståelse av motstand mot organisasjonsendring, enn slik Lewin opprinnelig la frem motstand mot endring. Dette innebærer blant annet at forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring har fokusert på både organisasjonsnivå og individnivå. Denne delen av kapittelet har dermed til hensikt å belyse forskningsspørsmål to, som omhandler hvorvidt forskningen om motstand mot endring har fokusert på individ- og/eller organisasjonsnivå og i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen.

Jeg kommer i denne delen til å se nærmere på utviklingen motstand mot organisasjonsendring har gått gjennom og hvordan blant annet Piderit og Oreg foreslår at man burde se på motstand

mot organisasjonsendring i dag. Piderit er en amerikansk forsker og professor som blant annet har undersøkt rollen til individer i organisatoriske endringer og dynamikken i organisasjonsendring (Hall, 2015). Oreg er lektor i organisatorisk atferd på universitetet i Jerusalem, og forsker blant annet på å forstå og predikere individers respons på organisasjonsendring (The Hebrew University of Jerusalem, 2018).

### **3.3.1 Fra en systemforståelse til en psykologisk forståelse av motstand**

Som nevnt introduserte Kurt Lewin en systemforståelse av fenomenet motstand mot organisasjonsendring. Forskningen som kom etter Lewin utviklet seg derimot i en retning som behandlet motstand mot endring mer som et psykologisk fenomen enn som et systemfenomen (Ford & Ford, 2009; Ford m.fl., 2008; Dent & Goldberg, 1999). Denne utviklingen i forskningslitteraturen – som på mange måter innebærer at fokuset endret seg fra organisasjonsnivå til individnivå – kan ha kommet av at betydningen til motstand mot endring ble separert fra konteksten som Lewin opprinnelig opererte innenfor – det vil si at betydningen endret seg, mens konteksten ble «forlatt» (Dent & Goldberg, 1999).

Ved å behandle motstand mot organisasjonsendring som et psykologisk fenomen lokaliseres motstanden innen individet – altså i det enkelte organisasjonsmedlem som er med i endringsprosessen. Utsagnet å «overvinne motstand mot endring» indikerer – med utgangspunkt i en psykologisk forståelse – at kilden til problemet ene og alene er å finne hos de ansatte. Dermed kan ledelsen bruke motstand som en «forklaring» på utilfredsstillende resultater av et endringsforsøk, og ledelsens oppgave blir således å overvinne motstanden (Ford & Ford, 2009; Ford m.fl., 2008; Dent & Goldberg, 1999). Denne tankegangen er dermed veldig forskjellig fra slik Lewin fremla motstand mot organisasjonsendring. På mange måter yter ikke motstand som et psykologisk fenomen rettferdighet til Lewin sin forståelse av motstand som et systemfenomen (Dent & Goldberg, 1999). Ser man på motstand mot endring som psykologisk – personlig betinget – antar man at den er iboende i individet, istedenfor noe som kan oppstå hvor som helst i en organisasjon – både i struktur, kultur, ledelse, system og individ.

Dette skifte i forskningslitteraturen om forståelsen av fenomenet fører til at motstand mot organisasjonsendring er noe ledere tillegger ansatte, og noe som nærmest alltid er upassende for organisasjonen (Dent & Goldberg, 1999). I forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring påpekes det at det dominerende synet på motstand mot endring er ensidig

med et utelukkende fokus på organisasjonsmedlemmene i endringen, og ikke på de som driver gjennom endringen – ofte kalt endringsagenter (Ford m.fl., 2008; Dent & Goldberg, 1999). Studier om organisasjonsendring antar ofte implisitt at endringsagenter gjør det som er riktig og passende i endringssituasjoner og at det er de ansatte som er problemet og skaper hindringer (Dent & Goldberg, 1999). Endringsagentene blir dermed fremstilt som personer som håndterer motstanden til de ansatte, og ikke som personer som selv konstruerer og tar ansvar for egen virkelighet. Dette kan legge til rette for en selvoppfyllende profeti; ledere skaper motstand mot endring ved å forvente å finne motstand hos ansatte, og handler og planlegger dermed endringen rundt at motstand vil oppstå (Choi & Ruona, 2011; Ford & Ford, 2009; Ford m.fl., 2008; Jansen, 2000). Til slutt vil en slik atferd fra lederne nærmest uvegerlig føre til at det oppstår motstand hos de ansatte (Ford m.fl., 2008; Dent & Goldberg, 1999). Hvis man ser på motstand som en selvoppfyllende profeti – langt på vei vekket til live av ledere selv – kan man dermed i større grad flytte fokuset fra ansatte til ledere. Da er det ikke lenger organisasjonsmedlemmene som er «hovedproblemet», men heller hvordan forventninger ledere har til en forestående endringsprosess, og hvordan de handler og legger frem endringen på bakgrunn av sin egen forståelse.

Den fundamentale attribusjonsfeil er også relevant å trekke inn her. Den fundamentale attribusjonsfeil tilbyr en litt annen vinkling på forklaringen av motstand mot endring, men fremdeles innenfor en psykologisk forståelse av fenomenet. Samtidig som den kan sies å være en annen forklaring på motstand mot organisasjonsendring, vil jeg likevel hevde at den skaper en «helgardering» for ledere i en endringsprosess. Den fundamentale attribusjonsfeil går ut på at man gir mening til hendelser; man tillegger suksess til seg selv – det vil si interne egenskaper – mens man tilskriver årsaker til fiasko til eksterne forhold – det vil si faktorer man ikke selv kan styre (Ford & Ford, 2010; Ford & Ford, 2009; Ford m.fl., 2008; Piderit, 2000). Dette kan sies å gjelde både ledere og medarbeidere. Når en organisasjonsendring ikke lykkes vil ledere ha en tilbøyelighet til å tilskrive det til de ansatte – og den selvoppfyllende profetien er dermed innfridd – mens de ansatte vil tilskrive fiaskoen til lederne – eksempelvis dårlig planlegging og/eller gjennomføring – eller eksterne faktorer. Og omvendt; når et endringsforsøk blir vellykket vil både ansatte og ledere tilskrive suksessen til seg selv – den selvoppfyllende profetien oppstod ikke og ledere tar kreditten selv. Vi ser dermed at en forståelse av motstand mot organisasjonsendring som et psykologisk fenomen ikke er uten problemer i forhold til å forklare fenomenet, og hvem som har «skylden».

Ford m.fl. (2008) omtaler skiftet fra en systemforståelse til en psykologisk forståelse som en endring i nivå. I det legger de at man har gått fra å være opptatt av det overordnede og organisatoriske til å vektlegge det interne og personlige hos individet. Dette innebærer at ansvaret for motstanden skiftes fra faktorer endringsagenter har kontroll over – nemlig systemiske faktorer – og over til karakteristikker og egenskaper ved organisasjonsmedlemmene – som de ikke har kontroll over (Kotter & Schlesinger, 2008). På denne måten blir i stor grad den virkelige årsaken til motstanden «skjult» – nemlig relasjonen, atferden og kommunikasjonen mellom endringsagent og organisasjonsmedlemmer (Ford m.fl., 2008). På grunn av det endrede fokuset – fra systemforståelse til psykologisk forståelse – er det flere forskere som har foreslått at uttrykket «motstand mot organisasjonsendring» – sånn som uttrykket har utviklet seg – burde «pensjoneres» (blant annet Oreg, 2006; Piderit, 2000; Dent & Goldberg, 1999). Grunnen til at flere argumenterer for en «pensjonering» er fordi det hevdes at motstand mot endring som fenomen har mistet verdien fra opprinnelsen, i tillegg til at utviklingen av begrepet fremstiller en endringsprosess på en feilaktig måte (Ford m.fl., 2008; Piderit, 2000; Dent & Goldberg, 1999). Det er blant annet hevdet at organisasjonsmedlemmer ikke nødvendigvis utviser motstand mot endringen i seg selv, men heller mot *konsekvensene* av endringen – eksempelvis tap av status, lønn, arbeidsoppgaver eller det ukjente som venter etter en endring (Oreg, 2006; Dent & Goldberg, 1999). Ved at ledere behandler motstand som noe som utvises mot selve endringen – hvis dette *ikke* er tilfellet – vil gi et feilaktig syn på motstand mot organisasjonsendring og følgelig hvordan man forholder seg til den.

Piderit (2000) avdekket gjennom en gjennomgang av tidligere empirisk forskning tre ulike vektlegginger i konseptualiseringen av motstand. Tidligere studier har sett på motstand som en kognitiv tilstand, som en emosjonell tilstand og som en atferd. Man har med andre ord hatt et endimensjonalt fokus på motstand mot organisasjonsendring hvor man har vektlagt én av tilnærmingene. Som en respons på den tapte verdien til opprinnelsen av motstand mot organisasjonsendring – og den nevnte «pensjoneringen» av begrepet – er det flere som foreslår at motstand mot endring må ses på som en flerdimensjonal konstruksjon – en dynamikk blant flere elementer – og ikke som en endimensjonal konstruksjon. En endimensjonal forståelse av motstand forenkler begrepet på en urettmessig måte, ved å anta at hvordan folk handler under en endring korresponderer fullstendig med hva de føler eller tenker om endringen (Oreg, 2006). Piderit (2000) hevder at hvis man klarer å finne en måte å bringe konseptualiseringene som

hittil har dominert motstandsforskningen sammen, burde man få en dypere forståelse av hvordan organisasjonsmedlemmer responderer på foreslåtte organisatoriske endringer.

### 3.3.2 Flerdimensjonal oppfattelse av motstand mot organisasjonsendring

En konseptualisering av ansattes responser på foreslåtte organisatoriske endringer som en flerdimensjonal oppfattelse, tilbyr oss et bredere syn på måtene ansatte kan respondere på endring (Oreg, 2006; Piderit, 2000), og øker sannsynligheten for å fange kompleksiteten til motstand som fenomen (Oreg, 2006). Dette kan bidra til å gi oss en bedre forståelse for forholdet mellom motstand og dens forløpere og konsekvenser (Oreg, 2006).

En flerdimensjonal oppfattelse av motstand innebærer at motstand oppfattes å bestå av tre komponenter: atferd, emosjon og kognisjon (Oreg, 2006; Piderit, 2000). Atferd viser til hvordan involverte organisasjonsmedlemmer responderer på endring, eksempelvis klager på endring og saboterer endring. Den kognitive komponenten viser til hva de ansatte tenker om endring, eksempelvis mangel på forpliktelse og negative evalueringer av endring. Mens den emosjonelle komponenten vil si hva de føler om endring, eksempelvis opplevelser av emosjoner som angst, sinne, frykt og engstelse (Erwin & Garman, 2009; Oreg, 2006; Piderit, 2000). Disse tre komponentene er uavhengige av hverandre, men det vil i de fleste tilfeller være overensstemmelse mellom hva folk føler og tenker om endringen, og deres atferd i forhold til den (Oreg, 2006). Likevel vil en separat konseptualisering av hver komponent åpne opp for muligheten til at individer kan ha ulik reaksjon innenfor og mellom hver komponent (Piderit, 2000).

Når det gjelder ulik reaksjon *innenfor* en komponent – eksempelvis innen atferdskomponenten – kan det komme til uttrykk ved at organisasjonsmedlemmet i utgangspunktet er imot den foreslåtte endringen, men på grunn av usikkerhet på hvordan ledelsen vil respondere på motstand og kritikk av endringsforsøket, har individet en atferd ovenfor kollegaer og ledere som uttrykker at han/hun er med på endringen og stiller seg positiv til den. Egentlig jobber derimot personen hele tiden mot endringen – såkalt skjult motstand. Skjult motstand er vanskelig å ta tak i for ledelsen nettopp fordi organisasjonsmedlemmer gjør dette «bak ryggen» til ledelsen. Når det gjelder ulik reaksjon *mellom* komponenter kan dette eksempelvis illustreres ved at oppfatningen av endringen kan være mer positiv enn den emosjonelle responsen. Et individ kan dermed tenke at endringen er god og nødvendig, samtidig som de utviser sinne eller

frustrasjon mot den samme endringen. Organisasjonsmedlemmer kan også ha en intensjon om å motsette seg endringen – som går under den kognitive komponenten – mens atferden ikke underbygger tanken (Piderit, 2000).

En slik oppfattelse av motstand legger til rette for at organisasjonsmedlemmers reaksjoner på endring kan endre seg over tid. Eksempelvis kan et informasjonsmøte med ledelsen om endringen gjøre at organisasjonsmedlemmets kognitive vurdering av endringen skifter relativt raskt fra negativt til positivt, mens den emosjonelle reaksjonen tar lenger tid – og krever mer arbeid – å få fra negativ til positiv (Piderit, 2000). Ved å vie oppmerksomhet til denne utviklingen kan ledere få nyttig informasjon om hvorvidt man vil lykkes med endringsinitiativet (Piderit, 2000). En flerdimensjonal oppfattelse av motstand åpner dermed opp for muligheten for ambivalente reaksjoner på endring (Piderit, 2000). Ulikhetene blant komponentene kan også påvirke hvilke årsaker man har til å reagere med motstand mot et foreslått endringsinitiativ.

### **3.4 ÅRSAKER TIL MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING**

Av forskningslitteraturen fremgår det mange ulike grunner til at organisasjonsmedlemmer utviser motstand mot endring (Kotter & Schlesinger, 2008). I denne delen av kapittelet kommer jeg til å gå nærmere inn på årsakene og ta for meg forskningsspørsmål tre – i forhold til hva som fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår.

Ved å vurdere mulige grunner til at ansatte som er delaktig i en endringsprosess yter motstand, kan ledere være proaktive og tenke ut passende måter å unngå og/eller overkomme motstand på (Kotter & Schlesinger, 2008). Noen årsaker til motstand som fremheves i forskningslitteraturen omhandler utfallet av endringen, som eksempelvis at man er redd for å miste makt eller noe av verdi som et resultat av endring, får nye arbeidsoppgaver eller at man kan miste jobben. Andre grunner kan omhandle måten endringen implementeres på – det vil si selve endringsprosessen – eksempelvis kvaliteten på kommunikasjonen, mengden informasjon og tillit til de som skal gjennomføre endringen. Dette indikerer at årsakene til motstand blant annet kan grupperes i reaksjoner på antasert endringsutfall og reaksjoner på endringsprosessen.

Som en følge av at motstand i lang tid ble sett på som en endimensjonal konstruksjon er det få som har skilt mellom motstandsreaksjoner til prosess og utfall (Oreg, 2006). Når man derimot har et flerdimensjonalt syn på motstand kan det være hensiktsmessig å gjøre denne distinksjonen. Grunnen til dette er fordi det kan forventes at motstand basert på endringsutfall i hovedsak vil involvere den emosjonelle og kognitive komponenten – det vil si følelsene og tankene man har om endringen – mens motstand grunnet endringsprosessen i tillegg vil påvirke atferdskomponenten – det vil si hvordan man reagerer på en endring gjennom faktiske eller intenderte handlinger i forbindelse med endring (Oreg, 2006). At organisasjonsmedlemmer kan ha ulike reaksjoner på endringsprosessen og endringsutfallet ble støttet i Oreg (2006) sin studie.

Oreg (2006) gjennomførte en studie hvor han skilte mellom motstand som en følge av endringsutfall og motstand som en følge av endringsprosess. Variablene som ble undersøkt i forhold til endringsutfall var makt og prestisje, jobbsikkerhet og indre belønning. Variablene som ble undersøkt i forhold til endringsprosess var tillit til ledelsen, sosial innflytelse og informasjon om endringen. Tillit til ledelsen var den eneste variabelen som hadde signifikante effekter på alle motstandskomponentene – spesielt sterk var effekten på den kognitive komponenten. Det vil si at mangel på tillit til ledelsen var sterkt relatert til rapporteringer fra ansatte om en negativ evaluering av endringen, behovet for og verdien av den. Dette er i overensstemmelse med Kotter og Schlesinger (2008) som trakk frem mangel på tillit som en av fire hovedårsaker til at ansatte utviser motstand mot foreslåtte endringer. Et annet interessant funn som Oreg (2006) gjorde var at sosial innflytelse – i tillegg til å være signifikant korrelert med atferdskomponenten – også hadde et signifikant forhold med den emosjonelle motstandskomponenten. Dette indikerer at organisasjonsmedlemmer som er omgitt av kollegaer som uttrykker motstand mot endring har en tendens til å selv uttrykke mer negative emosjoner og atferd mot endring, uten å nødvendigvis ha noen negative *tanker* om endringen – da studien ikke fant noen sammenheng med den kognitive komponenten i motstand mot organisasjonsendring (Oreg, 2006).

En av utfallsvariablene som Oreg (2006) undersøkte var – som nevnt – makt og prestisje. Han fant at trusler mot makt og prestisje var sterkest assosiert med kognitiv motstand – det vil si hva organisasjonsmedlemmer *tenker* om endringen. Makt og prestisje er mer objektive grunner til at man yter motstand mot et endringsforslag – og handler således mer om interesser som utfordres og ikke nødvendigvis om personlige og individuelle vurderinger som indre belønning



og tillit til ledelsen. Motstand kan være forårsaket av at enkelte organisasjonsmedlemmer er imot å miste innflytelsen man har i organisasjonen – som i mange tilfeller vil være et utfall av en endringsprosess. Dette skjer eksempelvis når makt og innflytelse «rokkes» om i organisasjonen, som indikerer at maktbasene endrer seg (Jacobsen, 1998). Ansatte kan dermed miste kontroll de har hatt over eksempelvis materielle ressurser som hvem som blir forfremmet og ikke, da denne avgjørelsen flyttes til en annen stilling som en følge av endringen (Jacobsen, 1998). En av hovedgrunnene til at organisasjonsmedlemmer yter motstand som en følge av tapt makt er fordi makt kan gi handlingsrom, frihet og mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon (Jacobsen, 1998). Dette indikerer at selv om organisasjonen som helhet vil dra nytte av endringsforslaget, vil ikke nødvendigvis alle organisasjonsmedlemmene få personlige fordeler og verdi av endringen (Jacobsen, 1998).

Det er videre gjort funn om at informasjon kan være årsak til motstand mot endring (Erwin & Garman, 2009; Ford m.fl., 2008; Kotter & Schlesinger, 2008; Oreg, 2006). Her er en naturlig antagelse at desto mer informasjon organisasjonsmedlemmer får i forkant av et endringsforsøk, desto mindre motstand vil de utvise. I studien til Oreg (2006) ble det derimot funnet at jo mer informasjon organisasjonsmedlemmene fikk, desto mer motstand – på atferdskomponenten og den kognitive komponenten – ble det funnet i organisasjonen. Forholdet mellom informasjon og motstand kan derfor argumenteres å være avhengig av innholdet i informasjonen og mengden informasjon (Oreg, 2006). Oppfattelsen av både innhold og mengde er derimot veldig subjektive størrelser, og det kan derfor være vanskelig for de som driver endringen å tilfredsstille alle endringsdeltakernes preferanser, da noen vil ønske mye informasjon og andre vil ønske mindre informasjon.

En annen utfordring i forhold til informasjon er at i mange tilfeller vil det være store forskjeller mellom informasjonen de ansatte og lederne sitter på i forhold til nødvendigheten av og hvor hensiktsmessig en endring er for organisasjonen. Hvis ledere kun deler en liten del av den informasjonen de selv sitter på i forhold til beslutningsgrunnlaget for endringen, kan dette skape motstand hos de ansatte fordi de ikke sitter med den samme bakgrunnsinformasjonen og forståelsen for nødvendigheten av en organisasjonsendring. Er situasjonen slik at organisasjonsmedlemmene sitter på annen informasjon som kan sies å være mer presis i forhold til situasjonen organisasjonen *faktisk* er i, kan det tenkes at motstand fra de ansatte på ledelsen sitt forslag er konstruktivt, da endringen som i utgangspunktet er foreslått ikke nødvendigvis er

den mest hensiktsmessige for organisasjonen (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette er det derimot ikke mange ledere som vil innse, da de fleste har en iboende tanke om at all motstand er negativ og utelukkende dårlig for organisasjonen (f. eks Ford & Ford, 2009; Kotter & Schlesinger, 2008).

### **3.5 «DEMONISERING» OG «FEIRING» AV MOTSTAND MOT ENDRING**

I denne siste delen av kapitlet er hensikten å belyse det fjerde og siste forskningsspørsmålet, som omhandler i hvilken fase av endringsprosessen – ifølge forskningslitteraturen – man kan forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og hvordan denne tilstedeværelse – eventuelt fraværet – påvirker endringsprosessen. Det blir presentert to ulike tilnærminger som finnes i forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og hvordan disse to tilnærmingene påvirker endringsprosessen ulikt. Hvordan tilstedeværelse eller fravær av motstand mot organisasjonsendring påvirker endringsprosessen vil dermed være avhengig av hvilken av de to tilnærmingene man tar til motstand mot endring.

I dag er det bredt antatt at motstand mot organisasjonsendring er en viktig årsak til at det kan være vanskelig å gjennomføre endringsprosesser med planlagte og ønskede resultater (Bouckenoghe, 2010; Ford & Ford, 2010; Gilley, McMillian & Gilley, 2009). Flere forskere hevder til og med at motstand er hovedgrunnen til at organisatoriske endringsinitiativ ikke lykkes (Ford & Ford, 2010; Erwin & Garman, 2009; Kotter & Schlesinger, 2008). I tråd med dette tenker man vanligvis på motstand mot endring som noe negativt, men flere forskere (bl.a. Stensaker & Haueng, 2016; Jacobsen, 2012; Thomas & Hardy, 2011; Ford & Ford, 2009; Ford m.fl., 2008; Kotter & Schlesinger, 2008) mener at motstand også kan bli sett på som en verdifull ressurs for organisasjoner i endring. Det er hevdet at motstand nesten utelukkende defineres fra ledelsens perspektiv, og at konstruktive innspill fra ansatte blir «stemplet» som motstand fra ledelsens side (Stensaker & Haueng, 2016). Dette kan føre til at ledelsen går glipp av konstruktive innspill og muligheter som kan forbedre endringsinitiativet. Dersom man tar høyde for innspill fra organisasjonsmedlemmer kan det øke rasjonaliteten i beslutningen ved at flere alternativer og konsekvenser blir vurdert før man tar fatt på selve endringen (Jacobsen, 2012). I tråd med dette identifiserte Thomas og Hardy (2011) to tilnærminger som har blitt brukt i litteraturen om motstand mot endring, som de kaller for «demonisering» og «feiring» av motstand mot organisasjonsendring.

«Demonisering» av motstand er den vanligste tilnærmingen til motstand mot endring i organisasjonslitteraturen (Thomas & Hardy, 2011; Ford m.fl., 2008; Dent & Goldberg, 1999). Her ser man på motstand som en patologi som hindrer forsøk på å endre organisasjonen (Dent & Goldberg, 1999). Motstand utgjør med andre ord et problem – skapt av de ansatte – som ledelsen må overvinne for å ha mulighet til å få en vellykket endringsimplementering (Harvard Business School gjengitt i Thomas & Hardy, 2011; Dent & Goldberg, 1999). Det er med andre ord organisasjonsmedlemmene som ene og alene er problemet, og endringsagentene – som regel ledelsen – blir favorisert og må «rydde opp» i problemene som de ansatte skaper. Ved å kalle reaksjonene til organisasjonsmedlemmene for motstand, blir det lett for endringsagentene og avvise eventuelle innvendinger de ansatte måtte ha i forhold til endringen (Piderit, 2000). Det er derimot blitt hevdet at «demonisering» av motstand ikke har bidratt til en gunstig håndtering av endring og det argumenteres for at denne tankemåten kan forstyrre suksessfull endring, noe som støttes av antall endringsforsøk som mislykkes (Thomas & Hardy, 2011; Dent & Goldberg, 1999).

Som en konsekvens skriver Thomas og Hardy (2011) at forskere har argumentert for en annen tilnærming. Det foreslås at det endringsagenter kaller for motstand faktisk kan representere nye ideer for endring (Ford & Ford, 2009; Ford m.fl., 2008; Oreg, 2006; Piderit, 2000; Jacobsen, 1998). Dette arbeidet «feirer» motstand og argumenterer for at motstand spiller en viktig rolle i suksessfull organisasjonsendring (Thomas & Hardy, 2011). Negative reaksjoner mot endringen kan således være motivert av positive intensjoner og viser i utgangspunktet kun at organisasjonsmedlemmene bryr seg om hva som skjer med organisasjonen sin (Piderit, 2000; Jacobsen, 1998). Ved å se på motstand som «feiring» vil rollen til endringsagentene også endre seg. Da handler ikke jobben deres utelukkende om å «overvinne» motstanden og behandle de ansatte som problemer. Da blir jobben til endringsagentene i en mye større grad å bruke informasjonen og innspillene fra ansatte til å eventuelt forbedre endringsinitiativet. Motstand er dermed ikke lenger en utelukkende dysfunksjonell handling, men handler heller om en interaksjon mellom endringsagent og organisasjonsmedlemmer – hvor førstnevnte lager meninger av reaksjonene til sistnevnte. På denne måten argumenteres det for at motstand kan – til tross for å utfordre ledere og endringsagenter – føre til bedre endringer (Ford & Ford, 2009; Jacobsen, 1998). Dette gjelder derimot kun hvis man ser på motstand som noe positivt, og ikke utelukkende noe som ødelegger og «stikker kjepper i hjulene» på endringen.

Organisatoriske endringsinitiativ representerer sjelden en «vinn-vinn» situasjon for alle. Når man «demoniserer» motstand er meldingen til de ansatte klar: «ikke motsett deg!» (Thomas & Hardy, 2011). Når man derimot «feirer» motstand oppmuntres endringsdeltakerne til å yte motstand, men de risikerer likevel å bli stemplet som motstandere av endringen, fordi de utfordrer organisasjonens interesser. Dette setter de ansatte i en uheldig situasjon da de risikerer å bli straffet uansett hvordan de tilnærmer seg endringen (Thomas & Hardy, 2011). Dette indikerer at det er endringsagentene som sitter med makten i forhold til hva som kalles motstand og hva som kalles konstruktive innspill (Thomas & Hardy, 2011; Ford m.fl., 2008). Dette underbygges av Ford m.fl. (2008) sin rekonstruksjon av motstand – som en reaksjon på forslaget om at begrepet burde «pensjoneres», da det ble hevdet at begrepet hadde mistet sin verdi (Ford m.fl., 2008; Piderit, 2000; Dent & Goldberg, 1999). Rekonstruksjonen foreslo blant annet å utvide motstand mot endring til å inkludere rollen til endringsagenten og dermed relasjonen mellom endringsagent og endringsdeltaker (Ford m.fl., 2008). En implikasjon av dette – som Ford m.fl. (2008) trekker frem – er at det interessante spørsmålet i forhold til motstand mot endring dermed ikke lenger er «hvorfor utviser endringsdeltakere motstand?», men heller «hvorfor kaller endringsagenter noen handlinger for motstand og andre ikke?». Dette vil spesielt gjelde i de tilfellene hvor motstand blir sett på som «demonisering». I de tilfellene vil det – ut fra argumentasjonen over – være ene og alene opp til endringsagentene hva som blir ansett som motstand, noe som gir endringsagentene mer makt enn det som kan være hensiktsmessig. Dersom motstanden «feires» vil det ikke lenger være like relevant hva endringsagentene kaller motstand og ikke, da de i teorien skal ta til seg alle innspill i forhold til endringen og bruke disse for å få en *enda* bedre og mer konstruktiv endringsprosess. Hvorvidt dette er tilfellet, er derimot et annet spørsmål.

### **3.6 OPPSUMMERING AV KAPITTELET**

Gjennom innholdsanalysen av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring, har kapittelet belyst de fire forskningsspørsmålene til studien: «1) *når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap?* 2) *Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen?* 3) *Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår, og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap*

*skapes? 4) I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?». Hvordan forskningslitteraturen i en enda større grad kan kobles til forskningsspørsmålene vil bli diskutert i den sammenliknende analysen i kapittel fem.*

Som jeg har belyst i dette kapitlet har det vært en betydelig utvikling i forståelsen av motstand mot organisasjonsendring fra Lewin først satte fenomenet på dagsorden. Det har skjedd mye i forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring, men likevel er det uklarerheter når det gjelder svaret på det mer praktiske spørsmålet om hvordan organisasjonsforskere, ledere og ansatte skal forholde seg til motstand i en endringsprosess. At motstand mot endring like mye kan skyldes lederes forventninger som ansattes holdninger og atferd og hvorfor endringsagenter kaller noen handlinger for motstand og andre ikke, mener jeg er noe forskere burde undersøke nærmere i praksis. Hvis det virkelig *er* sånn at motstand mot organisasjonsendring i stor grad er noe endringsledere «skaper», må man jobbe med ledere sine holdninger i organisasjonsendringer like mye som man hittil har fokusert på ansattes holdninger. Blir ledere bevisst på at de kan være en del av «problemet» kan man forhåpentligvis klare å redusere fremveksten av motstand mot organisasjonsendring. Den mer konstruktive forståelsen av motstand mot endring hvor man «feirer» motstanden vil også – sannsynligvis – åpne opp for både hyggeligere og mer konstruktive endringsprosesser hvor både ledere og organisasjonsmedlemmer føler de er en del av det som skjer, og dermed skape samhørighet og fellesskap man går glipp av dersom motstand mot endring utelukkende ses på som noe negativt og ødeleggende.



## 4. ENDRINGSBEREDSKAP

---

I dette kapittelet skal jeg gjennomføre en innholdsanalyse av forskningslitteraturen om endringsberedskap – basert på studiens forskningsspørsmål. Kapittelet starter med en redegjørelse av forskningsspørsmål én, hvor jeg går inn på bakgrunnen til endringsberedskap og hvordan begrepet og denne forskningstradisjonen har vokst frem. Deretter redegjør jeg for skillet mellom organisatorisk og individuell endringsberedskap, før jeg går nærmere inn på hvilke komponenter endringsberedskap består av. Denne delen tar dermed for seg forskningsspørsmål to, i tillegg til at det fremkommer innsikter som belyser forskningsspørsmål fire – om hvilken fase i endringsprosessen man kan forvente å finne endringsberedskap og hvordan tilstedeværelse – eventuelt fraværet – av endringsberedskap påvirker endringsprosessen. Avslutningsvis diskuterer jeg forskningsspørsmål tre – og til dels også forskningsspørsmål fire – om hvordan man i denne litteraturen tenker at ledere kan skape endringsberedskap i organisasjonen, før jeg oppsummerer det hele ved å trekke koblinger mellom det som fremkommer i kapittelet. Hvordan forskningslitteraturen mer direkte henger sammen med forskningsspørsmålene, blir tydeligere i kapittel fem når jeg systematisk sammenlikner motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Før jeg går nærmere inn på de fire forskningsspørsmålene starter jeg kapittelet med en kort presentasjon av endringsberedskap som inkluderer definisjoner av begrepet, samt en oversikt over fremtredende personer i kapittelet.

### 4.1 ENDRINGSBEREDSKAP

Å skape endringsberedskap har fått stadig mer fokus i forskningslitteraturen om endring av organisasjoner, hvor identifisering og reduksjon av motstand lenge har vært et hovedfokus (Stevens, 2013). Sannsynligheten er større for at ansatte vil støtte en endring de og organisasjonen er klar og beredt for, enn en endring de ikke er klar for. For å øke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess anbefaler derfor Rafferty m.fl. (2013) å undersøke endringsberedskapen *før* man implementerer en endring.

Den mest siterte definisjonen på endringsberedskap er, ifølge Bouckennooghe (2010), et arbeid av Armenakis m.fl. (1993, s. 681). De definerte endringsberedskap som «*organisasjonsmedlemmers oppfatninger, holdninger og intensjoner angående hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å suksessfullt gjennomføre endringene*».

Når det gjelder forskningslitteraturen om endringsberedskap er det spesielt en forsker som går mye igjen – både gjennom egne bidrag, men også ved siteringer av andre forskere – og det er Achilles Armenakis. Han er en amerikansk forsker som har publisert forskning på organisasjonsendring de siste 40 årene. De siste 25 årene har derimot forskningen i hovedsak handlet om endringsberedskap og implementering av organisasjonsendring (EAWOP, 2017).

Selv om Armenakis m.fl. (1993) har den mest siterte definisjonen på endringsberedskap, finnes det også flere andre definisjoner på fenomenet. Disse er derimot i stor grad utledet med bakgrunn i Armenakis m.fl. (1993) sin definisjon (Rafferty m.fl., 2013). Holt og Vardaman (2013, s. 9) definerte endringsberedskap som «*i hvilken grad de involverte er individuelt og kollektivt klare, motivert og teknisk i stand til å utføre endringen*». Weiner (2009, s. 1) definerte endringsberedskap på organisasjonsnivå som «*organisasjonsmedlemmers felles beslutning om å implementere en endring (endringsforpliktelse) og deres delte oppfatning om den kollektive kapasiteten til å gjennomføre endringen (endringsmestring)*». Holt m.fl. (2007, s. 235) tar i sin definisjon høyde for at endringsberedskap i tillegg inneholder en affektiv komponent, og definerte endringsberedskap som «*i hvilken grad et individ eller flere individer er kognitivt og emosjonelt tilbøyelige til å akseptere, omfavne og tilegne seg en bestemt plan for å målrettet endre status quo*».

Som man ser involverer endringsberedskap individers oppfatninger og holdninger om organisasjonens kapasitet til å gjennomføre en suksessfull endring, i hvilken grad endringen er nødvendig og fordelene organisasjonen og ansatte oppnår fra endringen (Bouckennooghe, 2010; Weiner, 2009; Holt m.fl., 2007; Armenakis m.fl., 1993). I all hovedsak handler dermed endringsberedskap om å endre organisasjonsmedlemmer sin kognisjon. Det er derimot viktig å merke seg at å skape endringsberedskap også strekker seg *utover* individuell kognisjon, siden endringsberedskap også involverer sosial interaksjon *mellom* organisasjonsmedlemmer (Armenakis m.fl., 1993). Jeg kommer tilbake til dette når jeg går nærmere inn på organisatorisk og individuell endringsberedskap i punkt 4.3.

## **4.2 FORSKNINGSMESSIG OPPHAV**

I denne delen av kapittelet kommer jeg til å redegjøre for forskningsspørsmål én som omhandler når, hvor og til hvem endringsberedskap kan spores tilbake til – med andre ord teoritradisjonen sitt forskningsmessige opphav.



Det var Eugene Jacobsen – en amerikansk professor i psykologi – som først benyttet seg av begrepet endringsberedskap i en artikkel fra 1957 som ble presentert på en konferanse om forebyggende og sosial psykiatri (Bouckennooghe, 2010; Holt m.fl, 2007; Bernerth, 2004). Jacobsen nevnte i «forbifarten» at vektleggingen på motstand mot endring i Coch og French (1948) sin studie foreslår muligheten for en komplementær konstruksjon av endringsberedskap. Videre uttalte han at selv om det er blitt lagt mye vekt på motstand mot endring er det ingen analyse av endringsberedskap og ingen utvidet diskusjon av suksessfulle endringer (Bernerth, 2004). Selv om utsagnet til Jacobsen (1957) ofte har blitt oversatt, kan han ha vært den første til å foreslå at det finnes en motsatt ende av motstand mot endring – nærmere bestemt i form av endringsberedskap (Bernerth, 2004). Dette indikerer dermed at Coch og French (1948) sin studie faktisk var «startskuddet» for forskningslitteraturen om både endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring. Dette er meget interessant da det betyr at de to fenomenene har det samme forskningsmessige opphavet. Dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel, under punkt 5.1, når jeg systematisk sammenlikner de to fenomenene.

I utgangspunktet ble studier om individuell endringsberedskap publisert i helse, psykologi og medisinsk litteratur (Stevens, 2013; Choi & Ruona, 2011). Studiene fokuserte som regel på å enten stoppe skadelig helseatferd som eksempelvis røyking og narkotika, eller å fremme positiv helseatferd som eksempelvis trening og ernæring (Choi & Ruona, 2011). I denne konteksten var fokuset på hvorvidt individet oppfattet en endring som nødvendig og hvorvidt individet har kapasitet til å gjennomgå endringen – det var dermed dette individuell endringsberedskap handlet om (Choi & Ruona, 2011). Det var derimot først på 1990- tallet at begrepet og forståelsen fikk sitt ordentlige gjennombrudd i organisasjonssammenheng med Armenakis m.fl. (1993) sin artikkel. Når man snakker om endringsberedskap i organisasjonssammenheng kreves det også en vurdering av kontekst (Jansen, 2000). Organisasjonsendring bryter opp i det faste og forutsigbare til alle involverte, og for å kunne skape mening av en eventuell ny situasjon og dens konsekvenser, er det viktig at de involverte får tilstrekkelig med informasjon og er aktive i meningsdannelsen for å vurdere prosessen (Ford m.fl., 2008). Som et resultat av dette former individet antakelser, forventninger og oppfatninger om endringen som kan omfatte individuell endringsberedskap (Choi & Ruona, 2011). Forståelsen av endringsberedskap i organisasjonssammenheng skiller seg dermed ikke betydelig fra den forståelsen som ble lagt til grunn i de tidlige studiene innen helse, psykologi og medisin.

Armenakis m.fl. (1993) skriver i sin artikkel at endringsberedskap «er den kognitive forløperen for atferd av enten motstand mot, eller støtte til et endringsforsøk» (s. 681-682). Videre hevder de at frem til nå (det vil si 1993) har endringsberedskap som regel blitt sett i sammenheng med motstand, og da spesielt i forbindelse med måter å redusere motstand mot endring på. Ved å skille mellom motstand og endringsberedskap argumenterer Armenakis m.fl. (1993) for et mer proaktivt og dynamisk syn på endring, hvor endringsagentene blir sett på som forbilder for endring istedenfor at de skal overvåke og lete etter tegn på motstand (Bouckennooghe, 2010; Armenakis & Harris, 2009).

Endringsberedskap er brukt for å beskrive individuell endringsberedskap som eksempelvis egen mestringssevne, oppfattet organisatorisk endringsberedskap som eksempelvis tro på organisasjonens evne til å håndtere endringen og den faktiske organisatoriske endringsberedskapen som er organisasjonens evne til å implementere endring (Vakola, 2014; Vakola, 2013). Når ansatte oppfatter at organisasjonen er klar for endring, vil dette reflekteres i atferden deres, som igjen vil påvirke organisasjonens faktiske endringsberedskap (Vakola, 2013). Individuell endringsberedskap, oppfattet organisatorisk endringsberedskap og faktisk organisatorisk endringsberedskap påvirker dermed hverandre.

### **4.3 ORGANISATORISK OG INDIVIDUELL ENDRINGSBEREDSKAP**

Forskningsspørsmål to omhandler hvorvidt forskningen om endringsberedskap fokuserer på individnivå, organisasjonsnivå eller begge, og i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen. Det er dette som er fokuset i denne delen av kapittelet.

Når det gjelder endringsberedskap kan man i forskningslitteraturen se at det skilles mellom organisatorisk og individuell endringsberedskap – selv om dette skillet ikke alltid er like klart da endringsberedskap blir brukt som felles «paraply» for både den individuelle og organisatoriske (Vakola, 2013). Selv om det eksisterer et skille, vil jeg likevel hevde at hovedfokuset til forskningslitteraturen om endringsberedskap er opptatt av det individuelle nivået, og at det organisatoriske fokuset har kommet mer med studier de senere årene – eksempelvis i studiene til Weiner (2009) og Vakola (2013). Dette understrekes av Rafferty m.fl. (2013) som hevder at studier på endringsberedskap i en overveldende stor grad har vært på individnivå. En grunn til at hovedfokuset er på individnivå kan være fordi det i flere studier blir understreket at endringsberedskap på individnivå er avgjørende for å få organisatorisk

endringsberedskap (eksempelvis Vakola, 2014; George & Jones, 2001). Samtidig vil organisasjoner være avhengig av et visst nivå av endringsberedskap på organisasjonsnivå for å få en suksessfull endringsprosess og det er derfor naturlig at organisasjonsnivå er et viktig analysenivå.

Lewin (1947) introduserte endring gjennom tre steg bestående av fasene opptining, bevegelse og nedfrysning. Organisatorisk endringsberedskap er sett på som liknende Lewin sitt konsept av opptining (bl.a. Vakola, 2013; Choi & Ruona, 2011; Bouckennooghe, 2010; Weiner, 2009; Armenakis m.fl., 1993). Opptining er fasen hvor organisasjoner innser behovet for endring og hvor man begynner å skape en forståelse hos de ansatte om å se viktigheten av endring. En tilstand av endringsberedskap må dermed etableres for å være sikker på at organisasjonen er i stand til å ha en vellykket endringsprosess (Jones m.fl., 2005). Selv om forskere har sammenliknet opptiningsfasen med endringsberedskap, kan det også argumenteres for at endringsberedskap er involvert i de to andre fasene – det vil si i bevegelse og nedfrysning. Dersom endringsberedskap ikke er tilstede når selve endringen skal implementeres (dvs. bevegelse), er sannsynligheten større for at ansatte ikke gjennomfører endringen og faktisk endrer atferd. Dersom ansatte ikke endrer atferd vil heller ikke organisasjonen klare å få en vellykket endring, og man vil ikke få en vellykket nedfrysningsfase. Dette vil bli nærmere diskutert i punkt 5.4 – når jeg systematisk sammenlikner endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring. Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av deres organisatoriske nivå av endringsberedskap vil derfor spille en stor rolle med tanke på aksept og tilpasning til endringen, samt selve gjennomføringen av endringen og nedfrysningen av nye atferdsmåter (Armenakis m.fl., 1993).

Suksessfull endring blir dermed sett på som avhengig av en viss grad av organisatorisk endringsberedskap, som øker sannsynligheten for at organisasjonsmedlemmene stiller seg positive til endring, de vil utøve en større innsats og utholdenhet i forhold til endring, samt være mer samarbeidsvillige (Weiner, 2009). Organisatorisk endringsberedskap handler med andre ord om at organisasjonen som helhet utvikler delte oppfatninger om endringen, organisasjonens evne til å implementere den, samt verdien endringen vil ha for organisasjonen (Holt & Vardaman, 2013; Rafferty m.fl., 2013; Vakola, 2013). I overensstemmelse med dette definerte Weiner (2009, s. 2) i sin gjennomgang organisatorisk endringsberedskap som *«organisasjonsmedlemmenes endringsforpliktelse og endringsmestring i å implementere*

*foreslåtte organisatoriske endringer*». Weiner (2009) så dermed på organisatorisk endringsberedskap som en delt psykologisk tilstand hvor organisasjonsmedlemmer føler forpliktelse til å implementere en organisatorisk endring og selvtillit i deres kollektive evne til å klare å gjennomføre endringen. En slik situasjon er sannsynlig å oppstå når organisasjonsmedlemmene ikke bare vil implementere endringen, men også føler seg trygge på at de har ferdighetene som trengs for å få en vellykket og effektiv implementeringsprosess (Weiner, 2009). I tillegg til at organisatorisk endringsberedskap handler om *organisasjonsmedlemmenes* kollektive vurderinger, omhandler også organisatorisk endringsberedskap de mer konstante delene av en organisasjon. Det vil si organisasjonens eksisterende mekanismer eller prosesser som kan oppmuntre eller forstyrre endring – eksempelvis organisasjonens struktur og kultur – det vil si faktorer som eksisterer uavhengig av hvilke individer som innehar de ulike posisjonene i organisasjonen (Vakola, 2013).

Organisatorisk endringsberedskap involverer derfor – blant annet – å overbevise alle involverte individer – enten det er hele organisasjonen, en avdeling eller gruppe – om at en forestående endring er nødvendig og hensiktsmessig for organisasjonen (Armenakis m.fl., 1993). For å klare å gjøre dette vellykket er det viktig at de som leder endringsprosessen er bevisst skillet mellom individuell og organisatorisk endringsberedskap, i tillegg til hva som påvirker den organisatoriske endringsberedskapen – som eksempelvis kontekst og organisasjonens formelle struktur og kultur (Vakola, 2013; Armenakis m.fl., 1993). Individuell og organisatorisk endringsberedskap skiller seg først og fremst fra hverandre ved at organisatorisk endringsberedskap baserer seg på hvordan den kollektive infrastrukturen – kultur, ledelse, kommunikasjon og struktur – *faktisk* er, mens individuell endringsberedskap handler om individers *oppfattelse* av den kollektive infrastrukturen og at denne legger til rette for endring (Vakola, 2013; Choi & Ruona, 2011; Holt m.fl., 2007; Armenakis m.fl., 1993).

Den individuelle endringsberedskapen påvirker konstant den organisatoriske endringsberedskapen, noe som innebærer at organisasjoner vil ha store problemer med å etablere en kollektiv endringsberedskap hvis det ikke eksisterer endringsberedskap på individnivå (Vakola, 2013; Bouckennooghe, 2010; Armenakis m.fl., 1993). Samtidig påvirkes den individuelle endringsberedskapen av interaksjoner endringsdeltakerne har med hverandre og med endringsagentene (Bouckennooghe, 2010; Armenakis m.fl., 1993). Det er derfor

avgjørende at man tar høyde for den sosiale interaksjonen organisasjoner består av, samt kraften til grupper når man skal etablere endringsberedskap.

Individuell endringsberedskap er dermed en kritisk suksessfaktor fordi «organisasjoner kun endrer seg og handler gjennom sine medlemmer» (George & Jones, 2001, s. 420). Organisatoriske endringer kan derfor ikke bli vellykket og effektivt implementert dersom ansatte ikke er villige til å støtte endringsinitiativet (Vakola, 2013). Et individ som er klar for endring og som dermed har individuell endringsberedskap, er en som utviser en proaktiv og positiv holdning til endring, og som støtter endringsinitiativet (Vakola, 2014; Vakola, 2013). I og med at reaksjoner på endring er individuelt er det vanskelig å si på forhånd hvordan individer vil reagere. For å legge til rette for individuell endringsberedskap er det derfor viktig at ledelsen tar individuelle hensyn og behandler hvert individ unikt (Bateh m.fl., 2013). Hvordan organisasjonsmedlemmer reagerer er blant annet avhengig av om individene oppfatter at fordelene til endringen overstiger de forventede kostnadene ved endringen – både personlig og for organisasjonen som helhet (eksempel Vakola, 2014; Choi, 2011). Videre vil reaksjonen påvirkes av mestringssevne, støtte og oppfattet nødvendighet av endringen (Holt m.fl., 2007; Armenakis & Harris, 2002; Armenakis m.fl., 1993). Viktigheten av disse faktorene underbygges av at de alle er nøkkelkomponenter i endringsberedskap.

#### **4.4 KOMPONENTER I ENDRINGSBEREDSKAP**

På samme måte som avsnittet over tok for seg forskningsspørsmål to om hvorvidt forskningen om endringsberedskap fokuserer på individ- og/eller organisasjonsnivå, samt i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen – fokuserer også denne delen på forskningsspørsmål to. I tillegg fremkommer det innsikter som belyser forskningsspørsmål fire som omhandler hvordan tilstedeværelse og/eller fravær av endringsberedskap påvirker endringsprosessen. Hvordan alt dette henger sammen vil bli nærmere diskutert i neste kapittel, under 5.2 og 5.4 – når jeg systematisk sammenlikner motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i forhold til forskningsspørsmål to og fire.

Armenakis m.fl. (1993) identifisert to nøkkelkomponenter for endringsberedskap: 1) at involverte aktører oppfatter at endring er nødvendig og 2) at man oppfatter at organisasjonsmedlemmene og organisasjonen som helhet har kapasitet til å gjennomgå endringen. Armenakis og Harris (2002) utvidet disse komponentene til å gjelde fem

oppfatninger som de hevder ligger til grunn for og utgjør endringsberedskap (Holt & Vardaman, 2013; Rafferty m.fl., 2013; Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007). Først argumenterer Armenakis og Harris (2002) for at en endringsbeskjed må skape en følelse av *avvik* – eller en oppfatning om at endring er nødvendig. Dette kan eksempelvis demonstreres ved å sammenlikne organisasjonens nåværende posisjon med en ønskelig sluttposisjon. I tillegg må organisasjonsmedlemmet oppleve at en foreslått endring er en *passende respons* til situasjonen. Dette innebærer en forutsetning om at individet må se den foreslåtte endringen som hensiktsmessig i forhold til den aktuelle situasjonen. Videre argumenterer Armenakis og Harris (2002) for at en endringsbeskjed må skape en følelse av *mestring* som refererer til organisasjonsmedlemmenes oppfattede evne til å implementere et endringsinitiativ. I overensstemmelse med forventningsteori (eksempelvis Vroom, 1964), vil individer kun motiveres til å gjennomføre en endring i den grad de har tro på at de kan lykkes. Dersom de ikke har tro på at de kan lykkes vil man legge liten innsats i endringen (Holt & Vardaman, 2013). Den fjerde oppfatningen – *støtte* – vurderer et individs oppfatning om at hans/hennes organisasjon – som her viser til ledere og kolleger – er forpliktet til endringen og villige til å bidra med nødvendige ressurser og informasjon. Denne oppfatningen bidrar til et individs følelse av mestring om egen evne til å implementere endringen. Den siste oppfatningen – *verdi* – handler om et individs evaluering av de fordeler eller kostnader en endring vil ha for individets jobb. Dersom et individ ikke tror at endringen har fordeler som overstiger kostnader, er det heller ikke sannsynlig at personen vil ha en positiv overordnet vurdering av endringsforslaget og dermed utvikle endringsberedskap. Disse fem faktorene er senere blitt bekreftet via empiriske studier (Holt m.fl., 2007; Armenakis & Harris, 2002).

I og med at det er disse faktorene organisatorisk endringsberedskap hevdes å bestå av, er det avgjørende at ledelsen klarer å møte alle organisasjonsmedlemmene på de ulike «kravene», for å på den måten skape endringsberedskap, og dermed øke sannsynligheten for en vellykket endringsprosess.

#### **4.5 HVORDAN SKAPE ENDRINGSBEREDSKAP?**

I denne siste delen av kapittelet kommer jeg til å belyse forskningsspørsmål tre som omhandler hva forskningslitteraturen fremhever som bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes. I tillegg vil jeg komme innom forskningsspørsmål fire om hvordan tilstedeværelse

og/eller fravær av endringsberedskap – ifølge forskningslitteraturen – påvirker endringsprosessen.

Endringsbeskjeden er den viktigste faktoren for å skape endringsberedskap hos en organisasjon og dens medlemmer (Armenakis m.fl., 1993). Gjennom endringsbeskjeden som formidler endringsforslaget og skaper følelser hos organisasjonsmedlemmene som resulterer i reaksjoner mot endringen, påvirker lederne oppfatninger, holdninger og intensjoner – og til slutt atferden til organisasjonsmedlemmene. Forhåpentligvis resulterer det i en positiv og aktiv deltakelse fra organisasjonsmedlemmene i endringsforsøket (Stevens, 2013; Armenakis & Harris, 2002; Armenakis m.fl., 1993).

Armenakis m.fl. (1993) identifiserte tre formidlingsstrategier for endringsbeskjeden: overbevisende kommunikasjon, aktiv deltakelse og synliggjøring av ekstern informasjon (Armenakis & Harris, 2002; Armenakis m.fl., 1993). Overbevisende kommunikasjon viser til direkte kommunikasjon med endringsdeltakerne. Dette er en eksplisitt kilde til informasjon, mens aktiv deltakelse er en mer indirekte formidling av endringsbeskjeden (Armenakis m.fl., 1993). Aktiv deltakelse innebærer å involvere endringsdeltakerne i aktiviteter som bidrar til at de selv oppdager nødvendigheten av en endring. Dette er en fordelaktig måte å formidle et budskap på, da individer har en tendens til å stole mer på informasjon man oppdager selv (Armenakis m.fl., 1993). Synliggjøring av informasjon vil si at man gjør synspunktene til andre tilgjengelig. Det kan eksempelvis være hvis endringen er forårsaket av eksterne forhold – som økt konkurranse – at man «viser» dette til endringsdeltakerne. Bruk av flere kilder – og da spesielt utenfor organisasjonen – kan være med på å øke troverdigheten til endringsbeskjeden. For å få optimal uttelling ved bruk av disse strategiene er det avgjørende at strategiene tilpasses situasjonen og tiden organisasjonen har tilgjengelig. Dersom det eksempelvis haster å få i gang en endringsprosess kan det være mest hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av overbevisende kommunikasjon og synliggjøring av informasjon. Har man derimot bedre tid vil også bruk av aktiv deltakelse være svært hensiktsmessig.

For å få en vellykket formidling av endringsbeskjeden er det fordelaktig at personen som formidler beskjeden spiller på de fem komponentene i endringsberedskap. Dette innebærer at endringsbeskjeden burde inkludere behovet for endringen og mestringsevnen til både organisasjonsmedlemmene og organisasjonen som helhet (Armenakis m.fl., 1993). Når det

gjelder behovet for endringen er det viktig for fremveksten av endringsberedskap at avviket mellom nåværende og ønsket situasjon kommer tydelig frem, samt at endringen som foreslås formidles som hensiktsmessig for å oppnå den ønskede – fremtidige – situasjonen. I forhold til mestringssevnen er det viktig at endringslederen bygger opp de ansattes selvtillit og tro på gjennomføringsevnen til hver enkelt og for organisasjonen som helhet (Armenakis m.fl., 1993). Har endringsdeltakerne tro på at endringen faller innenfor egen mestringskapasitet øker sannsynligheten for at de vil stille seg positive til endringen (Bandura, 1982).

Effekten av endringsbeskjeden og måten den formidles på, er avhenge av personen som formidler den (Armenakis m.fl., 1993). Egenskaper som troverdighet, oppriktighet og ekspertise er avgjørende for hvordan endringsdeltakerne tolker beskjeden. En fordelaktig vurdering om endringslederen av endringsdeltakerne i forhold til disse egenskapene, vil være positivt for fremveksten av endringsberedskap. Det samme gjelder når det gjøres en uhensiktsmessig vurdering av egenskapene, som da kan hemme fremveksten av endringsberedskap (Vakola, 2014; Armenakis m.fl., 1993). I ytterste konsekvens kan dette resultere i at de intenderte resultatene uteblir og man kan få et mislykket endringsforsøk (Vakola, 2014).

I den grad endringslederen klarer å legge forholdene til rette for fremvekst av endringsberedskap, vil hovedutfallet være en positiv holdning – inkludert jobbtilfredshet – og sterk forpliktelse til endringen fra endringsdeltakerne (Rafferty m.fl., 2013). Hvis organisasjonsmedlemmer i tillegg oppfatter at organisasjonen som helhet er klar for en endring, vil dette reflekteres i atferden til de ansatte som da vil være *enda* sikrere på implementeringen av et endringsforsøk (Vakola, 2013). Dette vil i sin tur øke sannsynligheten for et vellykket endringsforsøk, da endringsberedskap er en av de viktigste faktorene involvert i ansattes innledende støtte til et endringsinitiativ (Stevens, 2013; Armenakis & Harris, 2009; Holt m.fl., 2007; Armenakis m.fl., 1993).

#### **4.6 OPPSUMMERING AV KAPITTELET**

Gjennom innholdsanalysen av forskningslitteraturen om endringsberedskap, har kapittelet belyst studiens fire forskningsspørsmål: *«1) når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? 2) Fokuserer*



*forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen? 3) Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår, og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes? 4) I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?». En nærmere diskusjon i forhold til forskningsspørsmålene vil presenteres i neste kapittel – når jeg systematisk sammenlikner endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring.*

I forhold til forskningslitteraturen om motstand mot endring, kan forskningslitteraturen om endringsberedskap virke som det rene glansbildet. Det er snakk om positive holdninger, vellykkete prosesser og fornøyde ansatte – en stor kontrast til mye av motstandslitteraturen. Jeg har i denne delen av kapitlet gått nærmere inn på hva endringsberedskap er, viktigheten av å skape individuell endringsberedskap, hvilke komponenter som må «tilfredsstilles» for fremveksten av endringsberedskap, samt den kritiske rollen til endringsbeskjeden. Det er med andre ord – med utgangspunkt i forskningslitteraturen – mye som skal stemme for at organisatorisk endringsberedskap skapes. Det som er interessant å legge merke til er blant annet betydningen til personen som formidler endringsbeskjeden. Har ikke denne personen – som regel en i ledelsen – tillit hos de ansatte i organisasjonen, indikerer forskningslitteraturen at det er minimal sannsynlighet for å skape endringsberedskap. I likhet med forskningslitteraturen om motstand, kan man dermed flytte fokuset fra ansatte og over på ledelsen i organisasjonen og deres betydning for en vellykket endringsprosess. Det kan dermed se ut til at mye står og faller på hvordan ledelsen legger føringer for aktuelle endringer og hvorvidt de tilnærmer seg endringen sammen med de ansatte eller ikke.



## 5. SAMMENLIKNENDE ANALYSE

---

Dette kapittelet består av en sammenliknende analyse om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og bygger på innholdsanalysen av forskningslitteraturen om de to teoritradisjonene – presentert i de to foregående kapitlene. På samme måte som kapittel 3 og 4 er dette kapittelet også bygd opp rundt de fire forskningsspørsmålene til studien: «1) *når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap?* 2) *Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen?* 3) *Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår, og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes?* 4) *I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?».* Ved å systematisk sammenlikne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap med utgangspunkt i forskningsspørsmålene er hovedhensikten min med dette kapittelet å belyse studiens problemstilling: «*finnes det likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i forskningslitteraturen? Og; er det nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng?».*

For å oppsummere innholdsanalysen av forskningslitteraturen fra de to foregående kapitlene – før teoritradisjonene blir systematisk sammenliknet – presenteres tabell 3 på side 58. Hensikten med tabellen er å skape en oversikt over de to teoritradisjonene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

	<b>Endringsberedskap</b>	<b>Motstand mot organisasjonsendring</b>
<b>Definisjon</b>	- «Organisasjonsmedlemmers oppfatninger, holdninger og intensjoner angående hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å suksessfullt gjennomføre endringene» (Armenakis m.fl., 1993).	- «En tredimensjonal (negativ) holdning mot endring, som inkluderer affektive, atferdsmessige og kognitive komponenter» (Oreg, 2006).
<b>Opphav</b>	- Kan spores tilbake til Coch & French sin studie fra 1948 - Begrepet endringsberedskap ble nevnt av Jacobsen første gang i 1957. - Studier om endringsberedskap ble først publisert i helse, medisin og psykologisk litteratur. - Forskningen på endringsberedskap fikk ikke sitt store «gjennombrudd» før på 1990- tallet.	- Coch & French sin studie fra 1948 var den første studien som undersøkte motstand mot endring i en organisasjonskontekst. - Lewin krediteres etableringen av forskningsfeltet motstand mot endring. - Argyris & Schön har satt signaturer gjennom sin forskning om uttrykt teori og bruksteori.
<b>Individnivå, organisasjonsnivå</b>	- Individuell endringsberedskap viser til at individet ser behovet for og stiller seg positiv til endring. - Organisatorisk endringsberedskap handler om organisasjonsmedlemmers endringsforpliktelse og endringsmestring og at de som kollektiv er klare for endring, i tillegg til at struktur, rutiner og system tilrettelegger for endring - Avvik fra ønsket situasjon, passende respons til situasjonen, støtte fra ledere og kollegaer, opplevd mestring og personlig verdi trekkes frem som avgjørende for å skape endringsberedskap.	- Systemforståelse av motstand mot organisasjonsendring handler om at motstand kan oppstå hvor som helst i en organisasjon – i struktur, kultur, hos ledelsen og hos ansatte. - Psykologisk forståelse av motstand mot organisasjonsendring hevder derimot at motstanden er iboende i individet – rettere bestemt i de ansatte. - Flerdimensjonal oppfattelse av motstand mot organisasjonsendring bestående av komponentene atferd, emosjon og kognisjon.
<b>Årsak til og bakgrunnen for</b>	- Endringsbeskjeden skaper endringsberedskap. - Formidlingsstrategier for beskjeden og personen som formidler den er viktige faktorer som bygger opp under endringsberedskapen.	- Kommunikasjon, informasjon, deltakelse og tillit - Endring i organisasjonens maktbalanse
<b>Fase i endringsprosessen</b>	- Oppstår ifølge forskningslitteraturen i «opptiningsfasen» av en endringsprosess. - Studier publisert de senere årene argumenterer derimot for at endringsberedskap burde ses på som en kontinuerlig tilstand i organisasjoner.	- Oppstår i «bevegelse» og «nedfrysingsfasen». Det vil si at man kan forvente å finne motstand når endringen skal implementeres og institusjonaliseres i organisasjonen.
<b>Påvirkning av tilstedeværelse og fravær på endringsprosessen</b>	- Tilstedeværelse vil påvirke endringsprosessen positivt og øke sannsynligheten for en effektiv, konstruktiv og vellykket endringsprosess. - Fravær kan føre til at endringsprosessen blir treigere, og det kan redusere sannsynligheten for en vellykket endringsprosess.	- Tilstedeværelse og fravær av motstand vil være avhengig av om motstanden «demoniseres» eller «feires». - «Demonisering» hevdes i forskningslitteraturen å være ødeleggende for endringsprosessen og redusere mulighetene for en vellykket endringsprosess. Fravær av motstand som demoniseres vil dermed være positivt. - «Feiring» trekkes i forskningslitteraturen frem som positivt for endringsprosessen og kan potensielt øke sannsynligheten for en vellykket endring. Fravær av motstand som feires kan dermed være negativt.

Tabell 3. Oversikt over endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring med utgangspunkt i forskningsspørsmålene

Kapittelet starter med en sammenlikning av forskningsspørsmål én som omhandler det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Deretter går jeg nærmere inn på forskningsspørsmål to som omhandler hvorvidt det er likheter, forskjeller og/eller overlapp i forskningslitteraturen om de to teoritradisjonene når det gjelder

fokuset på individnivå, organisasjonsnivå eller begge, og i hvilken grad dette påvirker endringsprosessen. Etter det går jeg over til å diskutere og undersøke eventuelle forskjeller, likheter og overlapp i forskningsspørsmål tre – som omhandler hva som fremheves i forskningslitteraturen som årsaker til og bakgrunnen for at motstand mot organisasjonsendring oppstår og endringsberedskap skapes. Deretter diskuterer jeg det siste forskningsspørsmålet til oppgaven, som omhandler når man kan forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i endringsprosesser, og hvordan denne tilstedeværelse og/eller fraværet påvirker endringsprosesser. Avslutningsvis presenteres en kort oppsummering av den systematiske sammenlikningen som gjøres i kapitlet.

## **5.1 DET FORSKNINGSMESSIGE OPPHAVET**

I den første delen av sammenlikningen av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap har jeg til hensikt å belyse og diskutere det første forskningsspørsmålet som handler om det forskningsmessige opphavet til de to teoritradisjonene, og hvorvidt det er forskjeller, likheter og/eller overlapp mellom dem.

Som det fremkom av innholdsanalysen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap ble studien til Coch og French (1948) trukket frem som «startskuddet» for forskningen om begge fenomenene. Studien til Coch og French (1948) har dermed hatt betydelig påvirkning på senere forskning – spesielt på motstandsforskningen. I motstandslitteraturen nevnes studien hyppig (f. eks Thomas & Hardy, 2011; Bouckenooghe, 2010; Piderit, 2000; Dent & Goldberg, 1999) når starten på forskningen om motstand mot organisasjonsendring diskuteres, selv om det er Kurt Lewin som har fått kreditten for etableringen av forskningsfeltet. Thomas og Hardy (2011) viser til Coch og French (1948) sin studie i forbindelse med «demonisering» av motstand, hvor de skriver at studien var designet for å undersøke hvorfor individer motsetter seg endring så sterkt og hva som kan gjøres for å overkomme slik motstand. Dent og Goldberg (1999) henviser på sin side til Coch og French sin studie i langt mer positive termer, hvor de skriver at studien peker på viktigheten av deltakelse for involverte ansatte i en endringsprosess.

Når det gjelder forskningslitteraturen om endringsberedskap er det ikke like mange som trekker frem studien til Coch og French (1948) og peker på at denne har hatt betydning for forskningen om endringsberedskap. Så langt jeg har kunnskap om, har Jacobsen (1957), Armenakis m.fl.

(1993) og Holt m.fl. (2007) vist til Coch og French (1948) sin studie i sine artikler. Jacobsen (1957) uttalte blant annet at endringsberedskap er en motsats til motstand mot organisasjonsendring (Bernerth, 2004). Jacobsen (1957) sine kommentarer om endringsberedskap i sammenheng med Coch og French (1948) sin studie nevnes derimot ikke svært ofte (Bernerth, 2004). Når det gjelder Armenakis m.fl. (1993) skriver de blant annet at studien til Coch og French (1948) som de omtaler som «tradisjonelt beskrevet som et eksperiment for å redusere motstand mot endring» (s. 683), demonstrerte verdien av å tillate organisasjonsmedlemmer å delta i endringsforsøk. Videre trekker Armenakis m.fl. (1993) koblinger mellom studien til Coch og French (1948) og endringsberedskap ved å si at studien til Coch og French eksemplifiserte at det å skape endringsberedskap involverer proaktive forsøk fra endringsagenten i å påvirke organisasjonsmedlemmenes holdninger, oppfatninger, intensjoner og til slutt atferden deres. I Holt m.fl. (2007) sin artikkel trekker de blant annet fram at studien til Coch og French (1948) demonstrerte effekten ulike former for deltakelse hadde på produktivitet og tilfredshet til arbeiderne i tider med endring.

Forskningen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap har dermed fremhevet ulike «deler» av studien til Coch og French (1948) – avhengig av vinklingen de ønsker å ta på sin egen studie. Det som er interessant å legge merke til er at Dent og Goldberg (1999) trekker frem deltakelsesaspektet fra Coch og French i sin egen studie, noe jeg antar henger sammen med at tilnærmingen de tar til motstand mot endring er «feiring» og dermed anser de motstand som noe konstruktivt og potensielt positivt for endringsprosessen. Dette er relativt overlappende med det Armenakis m.fl. (1993) og Holt m.fl. (2007) vektlegger fra studien til Coch og French (1948) i forbindelse med endringsberedskap. Uavhengig av koblingene mellom Coch og French sin studie og litteraturen om henholdsvis motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, bunner denne sammenhengen ut i at motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap faktisk kan spores tilbake til det samme studie.

Hva som derimot skjedde *etter* studien til Coch og French (1948) med tanke på utviklingen til motstandsforskningen og forskningen på endringsberedskap er spennende da motstand som forskningsfelt har eksistert siden Coch og French sin studie, mens det tok 10 år før Jacobsen trakk linjer fra studien og til endringsberedskap. Etter Jacobsen (1957) sin artikkel tok det ytterligere nesten 40 år før orienteringen mot endringsberedskap virkelig fikk sitt store «gjennombrudd», med Armenakis m.fl. sin artikkel i 1993. Et spennende spørsmål her er da –

med bakgrunn i det som er nevnt over – om endringsberedskap som forskningsfelt faktisk vokste frem som en respons på de manglende effektene av å fokusere på motstand mot endring i endringsprosesser, og «behandle» denne motstanden for å få vellykkede endringsprosesser – tatt i betraktning hvor mange endringsprosesser som ikke lykkes. Eller vokste feltet frem uavhengig av motstandsforskningen?

## **5.2 ORGANISASJONSNIVÅ VS. INDIVIDNIVÅ OG KONSEKVENSER FOR ENDRINGSPROSESSEN**

Det andre forskningsspørsmålet til studien – som er hovedfokuset i denne delen av kapittelet – handler om hvorvidt forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap fokuserer på individnivå, organisasjonsnivå eller begge og i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen. I denne delen av kapittelet er jeg ute etter å belyse dette og diskutere hvorvidt det er forskjeller, likheter og/eller overlapp mellom de to teoritradisjonene i forhold til forskningsspørsmålet. Jeg har delt denne delen inn i tre underdeler. Den første diskuterer forskjeller, likheter og/eller overlapp når det gjelder hvorvidt forskningslitteraturen om de to fenomenene vektlegger organisasjonsnivå, og i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen. I den andre delen diskuterer jeg forskjeller, likheter og/eller overlapp når det gjelder hvorvidt forskningslitteraturen vektlegger individnivå, og i hvilken grad dette har konsekvenser for endringsprosessen. Den tredje og siste delen presenteres oppsummerende innsikter som fremkommer i denne delen av kapittelet.

### **5.2.1 Organisasjonsnivå og konsekvenser for endringsprosessen**

Forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap har begge fokusert på organisasjonsnivå, men jeg vil likevel hevde at hovedfokuset til forskningslitteraturene er på individnivå. Hvorfor jeg hevder dette kommer jeg tilbake til under punkt 5.2.2, når jeg diskuterer fokuset på individnivå nærmere.

Organisasjonsnivå handler om noe mer og noe som går *utover* individene som utgjør organisasjonen. Det handler om *helheten* i en organisasjon – og ikke kun om én del av det som utgjør organisasjoner. Dette innebærer – for både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – at begge fenomenene eksisterer relativt uavhengig av hvilke individer som innehar de ulike stillingene i organisasjonen. Organisasjonsnivå viser således til de eksisterende mekanismer i en organisasjon som kan bygge opp under eller forstyrre endringsforsøk –

eksempelvis organisasjonens rutiner, struktur og kommunikasjon (Vakola, 2013; Choi & Ruona, 2011).

I overensstemmelse med dette kan det argumenteres for at Lewin (1947) sin systemforståelse av motstand mot organisasjonsendring har likhetstrekk med organisatorisk endringsberedskap. Grunnen til dette er fordi Lewin (1947) sin systemforståelse handler om at motstand mot endring kan oppstå hvor som helst i hele organisasjonen; i strukturen, kulturen, hos ledelsen og hos de ansatte. Alle deler av en organisasjon kan dermed bli utsatt for motstand mot den foreslåtte endringen. På samme måte handler organisatorisk endringsberedskap om at hele organisasjonen er klar for endring; strukturen og kulturen legger til rette for endring, ledere vil ha endringer og kommuniserer dette tydelig, og de ansatte – som et kollektiv – er beredt og i stand til å gjennomgå en endring. Dette henger samme med at den organisatoriske endringsberedskapen i stor grad handler om *organisasjonen* – eksempelvis kulturen, strukturen og rutinene – og ikke utelukkende om individene som utgjør organisasjonen.

Et viktig poeng her er at hvert organisasjonsmedlems individuelle endringsberedskap ikke trenger å være på samme nivå, selv om organisasjonen opplever en kollektiv endringsberedskap (Rafferty m.fl., 2013). Det vil si at Pia og Knut kan oppleve en høy grad av endringsberedskap – eksempelvis som en følge av at de har en personlighet som gjør at de synes endring er spennende – mens Kari og Ola er mer skeptiske til det som er nytt, og er som en følge av dette ikke endringsberedt i like stor grad som Pia og Knut. Legger man derimot den individuelle endringsberedskapen til Pia, Knut, Kari og Ola sammen, vil organisasjonen likevel har en relativt høy kollektiv endringsberedskap – tatt i betraktning at systemet legger til rette for endring. At den organisatoriske endringsberedskapen kan være høyere enn hvert individs individuelle endringsberedskap innebærer blant annet at ved å kun måle den individuelle endringsberedskapen før en eventuell endring kan man få et feilaktig bilde av organisasjonens endringsberedskap – da den som regel vil være forskjellig fra den individuelle endringsberedskapen. Det er derfor viktig at organisasjoner måler endringsberedskap på *alle* nivåer før de iverksetter en implementering, for å ha et så riktig bilde som overhodet mulig av hvordan det egentlig står til i organisasjonen – og dermed hvor sannsynlig det er med en vellykket implementering (Rafferty m.fl., 2013).



Når det gjelder konsekvenser for endringsprosessen at fokuset er på organisasjonsnivå, er hovedkonsekvensen at motstanden og endringsberedskapen kan eksistere *overalt* i organisasjonen. I hvilken grad man opplever motstand og endringsberedskap handler dermed ikke om individene i organisasjonen, men om organisasjonen som sådan og hvorvidt organisasjonen har bygd opp en endringsberedskap i eksempelvis organisasjonens rutiner, og lagt til rette for endring i den formelle strukturen sånn at dette ikke hindrer et endringsforsøk ved at strukturen yter motstand. At man har en kultur og struktur som legger til rette for endring og rutiner som underbygger dette, er avgjørende for å få vellykkede endringsprosesser – sett fra et organisatorisk nivå. Hvorvidt man da opplever motstand mot endringen og endringsberedskap er avhengig av hvordan organisasjonen er forberedt og tilrettelagt for endring uavhengig av individene som innehar de ulike stillingene.

### **5.2.2 Individnivå og konsekvenser for endringsprosessen**

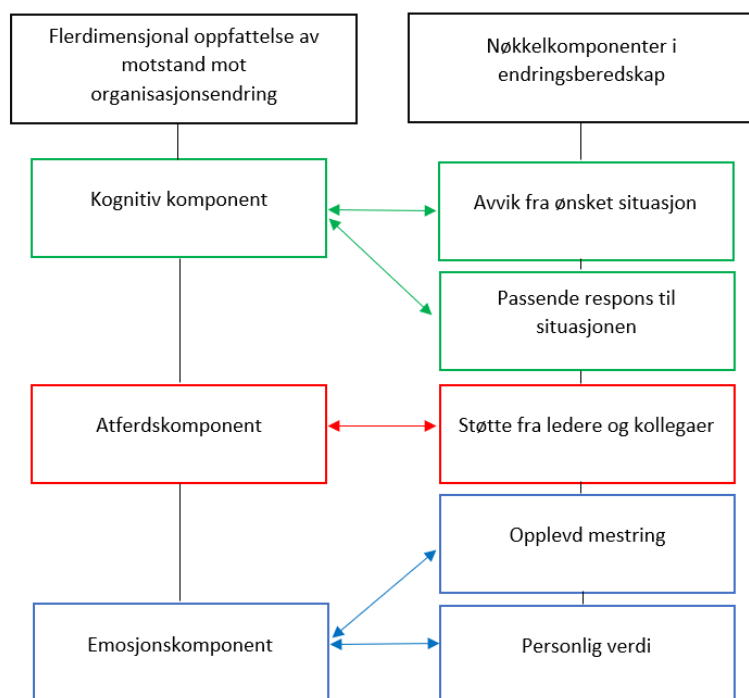
Individnivå skiller seg fra organisatorisk nivå ved at det – naturlig nok – er individet som er i sentrum. Undersøker man motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap med fokus på individnivå har man et langt på vei psykologisk syn på de to fenomenene – siden det er snakk om individets motstand mot endring og individets endringsberedskap. Både forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og om endringsberedskap har et stort fokus på individnivå. Jeg hevder som sagt at hovedfokuset til forskningslitteraturen om de to teoritradisjonene er individnivå, noe som er i overensstemmelse med Rafferty m.fl. (2013). Grunnen til at jeg mener dette er fordi mesteparten av studiene – så langt jeg har avdekket – som er gjort fokuserer på individet og hvordan de påvirker organisasjonens endringsprosesser.

Det kan argumenteres for at den psykologiske oppfatningen av motstand mot organisasjonsendring har likhetstrekk med individuell endringsberedskap. En grunn til dette er fordi den psykologiske forståelsen er personlig betinget – man antar at motstanden er iboende i individet – og at kilden til problemet ene og alene er hos de ansatte. Dette innebærer at hvorvidt man reagerer med motstand i stor grad er avhengig av personlighet, og kan eksempelvis uttrykkes ved at Per og Mons – som jobber i samme avdeling, med de samme oppgavene – får beskjed om at de får endrede arbeidsoppgaver og ny leder. Per reagerer med motstand på denne beskjeden, da han ikke liker det som er nytt og for han uforutsigbart, mens Mons liker at det er litt «action» og gleder seg dermed stort over endringen. Denne forståelsen av motstand mot endring – langt på vei psykologisk betinget – er liknende den individuelle endringsberedskapen

som handler om organisasjonsmedlemmers oppfattelse av egen og organisatorisk endringsberedskap, samt selvtillit i egen mestringsevne. Grunnen til at dette likner på den psykologiske forståelsen av motstand mot organisasjonsendring er i hovedsak fordi det handler om individet og hans/hennes tanker, følelser og atferd om en forestående endring. Med andre ord handler både den psykologiske forståelsen av motstand og individuell endringsberedskap i hovedsak om det bestemte organisasjonsmedlemmet i endringsprosessen.

Nøkkelpåkomponentene som – i forskningslitteraturen – hevdes å utgjøre endringsberedskap og den flerdimensjonale oppfattelsen av motstand mot organisasjonsendring fokuserer også på individnivå. De fem nøkkelpåkomponentene i endringsberedskap er avvik fra ønsket situasjon, passende respons til situasjonen, opplevd mestring, personlig verdi og opplevd støtte fra ledere og kollegaer (Armenakis & Harris, 2002). Dette er alle faktorer som fokuserer på individet, og hans/hennes tanker, følelser, atferd og oppfattelser om situasjonen – på lik linje med den flerdimensjonale oppfattelsen av motstand som består av påkomponentene kognisjon, affekt og atferd (Oreg, 2006; Piderit, 2000). At det som i forskningslitteraturen fremheves som innholdet i fenomenene er fokusert på individnivå underbygger min påstand om at hovedfokuset i forskningslitteraturen er på nettopp individnivå.

Når det gjelder nøkkelpåkomponentene og den flerdimensjonale oppfattelsen hevder jeg de har likhetstrekk med hverandre og innebærer til dels overlappende innsikter, og man kan derfor se dem i sammenheng. Figur 1 på side 65, illustrerer hvordan påkomponentene i den flerdimensjonale oppfattelsen av motstand mot organisasjonsendring og nøkkelpåkomponentene i endringsberedskap potensielt kan henge sammen.



Figur 1. Potensiell sammenheng mellom komponentene i den flerdimensjonale oppfattelsen av motstand mot endring og nøkkelpkomponenter i endringsberedskap, hvor lik farge representerer likhet og overlapp på tvers av teoritradisjonene.

Essensen her er at komponentene som forskningslitteraturen hevder motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap består av, i bunn og grunn kan hevdes å være de samme – men de formidles i ulike «innpakning». Den ulike «innpakningen» er naturlig tatt i betraktning at forskningslitteraturen fremstiller motstand mot organisasjonsendring som en reaksjon som reflekterer negative tanker, følelser og handlinger, som i utgangspunktet hemmer et endringsforslag og endringsberedskap som en forfase bestående av positive oppfattelser, som i utgangspunktet fremmer endring.

«Skreller» man derimot bort dette «skallet» vil man se at komponentene i bunn og grunn handler om det samme. Som figur 1 på side 65 illustrerer hevder jeg at den kognitive komponenten i utgangspunktet har likhetstrekk med avvik fra ønsket situasjon og passende respons til situasjonen. Disse tre komponentene handler alle om hva organisasjonsmedlemmene *tenker* i forhold til endringen og det som foreslås. Når det gjelder atferdskomponenten og støtte fra ledere og kolleger handler disse komponentene i bunn og grunn om hvordan man *oppfører* seg i forhold til en endring og hvordan man opplever at andre oppfører seg i forhold til endring. De siste komponentene som er emosjon, opplevd mestring og personlig verdi handler i det store og det hele om *følelser* i forhold til seg selv og i forhold til endringen. Dermed ser vi at det som

kan kalles for innholdet i motstand mot endring og endringsberedskap med utgangspunkt i forskningslitteraturen, faktisk er likt på tvers av teoritradisjonene.

Når jeg er inne på den flerdimensjonale oppfattelsen av motstand mot organisasjonsendring, vil jeg påpeke en observasjon som er interessant å få med seg. Innenfor endringsberedskap har forskere de senere årene begynt å snakke om at man må se endringsberedskap i lys av en flerdimensjonal oppfattelse – da det hevdes at en slik oppfattelse vil gi et mer nyansert og riktig bilde av endringsberedskap. Så langt min kunnskap rekker var det Holt m.fl. (2007) som først inkluderte et emosjonelt aspekt i endringsberedskap – i tillegg til det kognitive og atferdsmessige som alltid har vært en del av fenomenet. Dette har Rafferty m.fl. (2013) problematisert i sin artikkel, hvor de blant annet skriver at mangelen på oppmerksomhet rundt det emosjonelle aspektet til endringsberedskap er en stor svakhet ved forskningen på endringsberedskap. Rafferty m.fl. (2013) underbygger vektleggingen på det emosjonelle aspektet i endringsberedskap ved å si at hvorvidt et individ vil oppleve endringsberedskap blant annet er avhengig av organisasjonsmedlemmets nåværende og fremtidsorienterte positive emosjonelle respons til en spesifikk endring. Hvorvidt dette fokuset kommer som en konsekvens av at man ser på motstand som en flerdimensjonal konstruksjon eller ikke, er derimot utenfor min kompetanse og denne oppgavens problemstilling å ta stilling til.

I forhold til i hvilken grad fokuset på individnivå har konsekvenser for endringsprosessen, er det relativt tydelig at dette fokuset har store konsekvenser for endringsprosessen. Først og fremst innebærer fokuset på individnivå at det er organisasjonsmedlemmene som setter føringer for hvorvidt endringsberedskap og motstand mot endring eksisterer eller ikke – og dermed i stor grad avgjør om endringsprosessen blir vellykket. Når det gjelder endringsberedskap er konsekvensene for endringsprosessen i hovedsak økt sannsynlighet for en vellykket endringsprosess, fordi de ansatte har en positiv holdning og sterk forpliktelse til endringen, samt troen på at de som individer og organisasjonen som helhet vil komme styrket ut av prosessen (bl.a. Rafferty m.fl., 2013; Stevens, 2013; Vakola, 2013; Weiner, 2009; Holt m.fl., 2007; Armenakis m.fl., 1993). I forhold til motstand vil konsekvensene for endringsprosessen av å fokusere på individnivå være at det er de ansatte som er «syndebukker» dersom endringsprosessen ikke utarter seg sånn som ledelsen ønsker – hvertfall hvis man har en tilnærming som «demoniserer» motstanden. Da vil endringsprosessen sannsynligvis ikke bli vellykket og det vil være en lite heldig prosess for alle involverte. Hvis motstanden derimot blir

«feiret» åpner man opp for innspill og deltakelse fra organisasjonsmedlemmene, og man vektlegger kommunikasjon som kan bidra til å forbedre endringsforslaget. Et slikt syn på motstand vil sannsynligvis føre til at organisasjonen kommer styrket ut av endringsprosessen, både i forhold til selve endringen, men også i forhold til relasjonen mellom organisasjonsmedlemmene og ledelsen i organisasjonen.

### **5.2.3 Sammenheng mellom individnivå og organisasjonsnivå**

Det er viktig å påpeke at det er urealistisk å snakke om et individuelt fokus uten et organisatorisk fokus. Selv om man i forskningslitteraturen har gjort et skille – som gjør det mer oversiktlig å forstå forskningen og forskjellene mellom de to nivåene – vil ikke et slikt skille eksistere i virkeligheten. Har man ikke en kultur, struktur og et system som støtter oppunder at organisasjonen kan endre seg – det vil si fokus på organisasjonsnivå – nytter det ikke å legge forholdene til rette på individnivå heller. Det er hele tiden en interaksjon mellom individnivå og organisasjonsnivå. Man kan derfor argumentere for at individuell endringsberedskap i tillegg har likhetstrekk med systemforståelsen av motstand, ved at individer utgjør deler av systemet, som igjen utgjør organisasjonen. Hvis man tenker sånn på forholdet mellom endringsberedskap og motstand mot endring ser man at både systemforståelsen og den psykologiske forståelsen av motstand mot organisasjonsendring har likhetstrekk med endringsberedskap – både den individuelle og organisatoriske.

## **5.3 HVORDAN OPPSTÅR MOTSTAND OG HVORDAN SKAPES ENDRINGSBEREDSKAP?**

I denne delen av kapittelet tar jeg for meg forskningsspørsmål tre, som omhandler hva forskningslitteraturen fremhever som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår og endringsberedskap skapes. Som det fremkom under innholdsanalysen av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring (kapittel tre) og endringsberedskap (kapittel fire) er det spesielt fire faktorer som går igjen i forskningslitteraturen om både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap når det gjelder bakgrunnen for og årsaker til at motstand oppstår og endringsberedskap skapes. De fire faktorene er kommunikasjon, informasjon, tillit og deltakelse. Dette er faktorer som er overlappende i forskningslitteraturen om de to fenomenene, men innholdsmessig finnes det både forskjeller og likheter. Denne delen av kapittelet kommer til å se nærmere på disse fire faktorene i lys av forskningsspørsmålet. Jeg har delt den videre fremstillingen inn i tre deler,

hvor den første delen diskuterer kommunikasjon og informasjon, mens den andre delen omhandler tillit og deltakelse. Avslutningsvis oppsummerer jeg hovedpunktene fra de to delene.

Det må nevnes at det er flere faktorer enn disse fire, som kan trekkes frem som årsak til at motstand oppstår og endringsberedskap skapes, som ikke vil bli belyst nærmere her. Hovedgrunnen til dette er at de fire faktorene som er tema i denne delen av kapittelet anses som de mest essensielle årsakene til at motstand oppstår og endringsberedskap skapes.

### **5.3.1 Kommunikasjon og informasjon**

Kommunikasjon og informasjon er trukket frem i forskningslitteraturen om både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap som viktige faktorer i forhold til hvorfor motstand oppstår og hvordan man kan skape endringsberedskap. I de fleste tilfeller skjer endring på initiativ fra ledelsen noe som kan innebære at de ansatte ikke har tilstrekkelig med kunnskap om nødvendigheten for en endring og selve prosessen. Dette innebærer at i de aller fleste tilfeller vil god kommunikasjon og tilstrekkelig med informasjon være nødvendig for å skape endringsberedskap og redusere potensiell motstand, ved at det skaper en forståelse for endringen.

I forhold til motstand mot organisasjonsendring er blant annet kvaliteten på kommunikasjonen og mengden informasjon trukket frem som årsaker til hvorfor organisasjonsmedlemmer utviser motstand (Oreg, 2006). I forhold til informasjon er det blitt vist at desto mer informasjon organisasjonsmedlemmer mottar, desto mer motstand finnes i organisasjonen (Oreg, 2006). Dette er funn som er i strid med det som kan sies å være en logisk tankegang; nettopp at jo mer informasjon jo mindre motstand. Å kun motta informasjon er dermed ikke tilstrekkelig for å unngå motstand, men informasjonen gjør de ansatte i stand til å vurdere endringen og om de er enige i den eller ikke (Oreg, 2006). Kommunikasjonsklima representerer dette – nemlig hvorvidt de ansatte opplever at de mottar all nødvendig informasjon i en spesifikk situasjon (Vakola, 2014). At det er godt kommunikasjonsklima og at det dermed eksisterer et informasjonsmiljø har vist seg å være en forutsetning for endringsmottakernes endringsberedskap (Holt m.fl., 2007).

Når det gjelder endringsberedskap kommer viktigheten av informasjon og kommunikasjon spesielt til uttrykk i forbindelse med endringsbeskjeden. Overbevisende kommunikasjon, aktiv involvering og synliggjøring av ekstern informasjon er tre formidlingsstrategiene som trekkes frem i forbindelse med endringsbeskjeden. Alle disse tre strategiene innebærer kommunikasjon og informasjon og viser dermed hvor sentrale disse faktorene er i forskningslitteraturen om endringsberedskap. Overbevisende kommunikasjon og synliggjøring av ekstern informasjon handler eksplisitt om kommunikasjon og informasjon, mens aktiv involvering i hovedsak innebærer deltakelse. Jeg velger likevel å nevne strategien her fordi den går ut på at organisasjonsmedlemmene *selv* oppdager den informasjonen som er relevant og nødvendig for å innse behovet for en endring.

Vi ser dermed at kommunikasjon og informasjon er faktorer som kan redusere og/eller forhindre fremvekst av motstand mot endring, samtidig som faktorene er med på å skape endringsberedskap. Informasjon er makt er det noe som heter. Jo mer man vet, desto mindre usikkerhet eksisterer – noe som er viktig i en endringsprosess. Det er dermed viktig med tilstrekkelig med informasjon sånn at alle parter vet hva som skjer i prosessen, hvorfor det skjer og når det skjer. Dette er informasjon som burde formidles – via passende kommunikasjon – i en endringsbeskjed som er med på å skape endringsberedskap. Det kan likevel hevdes at uten riktig timing på informasjonen, er den ikke like mye verdt. Får ikke de ansatte nødvendig informasjon til riktig tid – via passende kommunikasjonskanaler – har det lite for seg at de får annen informasjon som ikke er nødvendig. Dette kan være med på å forklare funne til Oreg (2006) om at mengden informasjon er avgjørende i forhold til om motstand oppstår. Så fremt informasjonen er nyttig «tåler» man sannsynligvis en større mengde informasjon, enn dersom informasjonen ikke er hensiktsmessig på det tidspunktet man mottar informasjonen. Også i forbindelse med endringsberedskap er viktigheten av mottatt informasjon trukket frem som viktig for utviklingen av endringsberedskap (Vakola, 2014; Rafferty m.fl., 2013). Videre vil *hvordan* informasjonen formidles på – det vil si kommunikasjonen – spille inn på hvordan informasjonen blir mottatt og responsen man får. Det er derfor viktig å ha en nøye gjennomtenkt kommunikasjonsplan – både før, under og etter en endring.

### **5.3.2 Tillit og deltakelse**

Tillit til de som skal gjennomføre endringen – som regel ledelsen – og til den/de som formidler endringsbeskjeden trekkes frem som viktig i henholdsvis forskningslitteraturen om motstand

mot organisasjonsendring og endringsberedskap. I studien til Oreg (2006) var eksempelvis tillit den eneste faktoren som hadde en signifikant korrelasjon med alle motstandskomponentene, noe som underbygger viktigheten av tillit i en endringsprosess for å minimere eventuell motstand. Dette er videre i overensstemmelse med andre studier (eksempelvis Kotter & Schlesinger, 2008) som har trukket frem mangel på tillit til ledelsen som en av hovedårsakene til at ansatte utviser motstand. I forhold til endringsberedskap er tillit spesielt viktig i forbindelse med formidling av endringsbeskjeden. At ansatte stoler på personen som formidler beskjeden vil øke sannsynligheten for en fordelaktig vurdering av endringsbeskjeden, og dermed for fremveksten av endringsberedskap. Dette er i overensstemmelse med studier som har vist at tillit er relatert med større aksept og villighet til å samarbeide for å oppnå en suksessfull endringsprosess (blant annet Vakola, 2014; Oreg, 2006).

Når det gjelder deltakelse er involvering av organisasjonsmedlemmer i endringsprosesser lovfestet i arbeidsmiljøloven, i §4-2 (3) og §8-1 (1) og §8-2 (Arbeidsmiljøloven, 2005). I tillegg forventer organisasjonsmedlemmene i stor grad at de blir inkludert når endring står på agendaen (Stensaker & Haueng, 2016). Dette kan være et resultat av at Norge har et forholdsvis lavt makthierarki, og som en følge av dette er avstanden mellom ledelsen og de ansatte ikke særlig stor. Tatt i betraktning antall mislykkede endringsforsøk kan det derimot tenkes at effekten av involvering undervurderes blant ledere i endringsprosesser. Ved å involvere ansatte i endringene får de ikke bare god kjennskap til hva endringen innebærer, men de kan også bidra med sin kompetanse og således påvirke og utvikle eierskap til endringen (Stensaker & Haueng, 2016; Brochs- Haukedal, 2010).

Endringsberedskap handler i stor grad om en interaksjon mellom ledelsen og de ansatte, hvor ledelsen prøver å etablere endringsberedskap gjennom endringsbeskjeden. På samme måte handler den delen av motstandslitteraturen som «feirer» motstand om en interaksjon mellom ledelsen og de ansatte, for å «finne ut av» motstanden og potensielt avdekke en bedre løsning for organisasjonen i dens nåværende situasjon. Både endringsberedskap og «feiring» av motstand mot organisasjonsendring handler dermed om en interaksjon og et samspill mellom ledere og ansatte, som i stor grad er bygd opp av tillit og deltakelse. Dette underbygger viktigheten av tillit og deltakelse i endringsprosessen.



### **5.3.3 Økt sannsynlighet for en vellykket endringsprosess**

I forskningslitteraturen om endringsberedskap benyttes dermed de fire faktorene i hovedsak for å *skape* endringsberedskap, mens i forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring løftes de fire faktorene frem som mulige årsaker til hvorfor motstand *oppstår*. Det vil med andre ord si at det som skaper endringsberedskap også kan være med på å unngå og/eller redusere motstand. Dette er videre i overensstemmelse med at endringsberedskap og motstand kan eksistere helt eller delvis overlappende i en endringsprosess – som vil bli nærmere diskutert under punkt 5.4.

Kombinasjonen av gjensidig tillit mellom organisasjonsmedlemmene og ledelsen i organisasjonen, tilstrekkelig med informasjon, god toveiskommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen og deltakelse av ansatte i endringsprosessen fremstår dermed som viktige nøkkelfaktorer i forskningslitteraturen om både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Dette er i overensstemmelse med Vakola (2014) som oppfordrer organisasjoner til å fremme oppfattelsen av tillit mellom ledere og ansatte ved å oppmuntre til åpen kommunikasjon med vektlegging på tilbakemelding, presis og tilstrekkelig informasjon og en åpen utveksling av tanker og ideer. Dette er derfor faktorer ledelsen og/eller de som skal gjennomføre endringer i en organisasjon burde ta på største alvor hvis de vil øke sannsynligheten for en vellykket organisatorisk endringsprosess.

## **5.4 FASE I ENDRINGSPROSESSEN OG PÅVIRKNING AV TILSTEDEVÆRELSE OG/ELLER FRAVÆR**

Dette er den siste delen av kapittelet, og hensikten min er her å diskutere det fjerde og siste forskningsspørsmålet. Det omhandler i hvilken fase av endringsprosessen man kan – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap og hvordan denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – påvirker endringsprosessen. Jeg kommer først til å diskutere når man – med utgangspunkt i forskningslitteraturen – kan forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i en endringsprosess. Deretter presenterer jeg fire ulike «scenarier» som kan tenkes å påvirke en endringsprosess – avhengig av kombinasjonen av tilstedeværelse og fravær av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Avslutningsvis diskuterer jeg blant annet om en av de fire situasjonene som presenteres i forbindelse med tilstedeværelse og fravær er mer gunstig for endringsprosessen enn de andre.

### 5.4.1 Fase i endringsprosessen

I innholdsanalysene av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, ble det presentert ulike definisjoner på de to fenomenene. Det er store forskjeller i ordlyd, og dermed hvilke forventninger man får til de to fenomenene basert på definisjonene. Der definisjoner om motstand i hovedsak fokuserer på negative tanker, følelser og atferd til en endring, fokuserer definisjonene om endringsberedskap på nødvendigheten av endring og hvorvidt organisasjonen er i stand til og har kapasitet til en suksessfull endringsprosess. Med utgangspunkt i definisjonene kan det argumenteres for at motstand mot organisasjonsendring langt på vei er en *reaksjon* fra de ansatte på en allerede fastsatt endring, mens endringsberedskap langt på vei er en *forfase* til endring, hvor hovedmålet er å gjøre de ansatte og organisasjonen som helhet klar for en endring. Dette støttes videre i forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Der førstnevnte ofte henviser til Lewin (1947) sin «bevegelses- og nedfrysingsfase», blir sistnevnte som regel koblet til Lewin (1947) sin «opptiningsfase». Dette indikerer at når det gjelder motstand til en organisasjonsendring handler man i *etterkant*, mens når det gjelder endringsberedskap handler man *i forkant* – dermed kan man si at motstand er et reaktivt fenomen, mens endringsberedskap er et proaktivt fenomen.

Det har derimot de senere årene kommet andre syn og vinklinger i forskningslitteraturen om både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Når det gjelder motstand mot organisasjonsendring har forskere blitt mer oppmerksomme på den mulige positive påvirkningen motstand mot endring kan ha på en endringsprosess, og at organisasjoner kan få potensielt bedre endringsprosesser ved å ta motstanden fra de ansatte på alvor og ha en dialog med dem om *hvorfor* de yter motstand til endringen – viser til at man «feirer» motstanden heller enn å «demonisere» den. Piderit (2000) er blant forskerne som har bidratt til å øke oppmerksomheten rundt den positive siden av motstand, og skrev blant annet i sin artikkel at forskere i stor grad har oversett den potensielle positive intensjonen som kan motivere negative responser på endring. Videre hevder hun at forskere og praktikere har mislykkes med å ta de gode intensjonene som kan ligge bak motstand mot organisasjonsendring og bruke dette konstruktivt. Dette viser dermed at motstand mot organisasjonsendring ikke utelukkende er et problem ledelsen må overvinne, men snarere noe de burde ta hensyn til for å øke organisasjonens mulighet for en vellykket endringsprosess. Motstand mot endring er likevel en

reaksjon på en endring – så hvor i endringsprosessen man kan forvente å finne motstand har dermed ikke endret seg selv om synet på motstand er i ferd med å endre seg.

Når det gjelder endringsberedskap er det flere forskere (eksempelvis Stevens, 2013; Vakola, 2013) som i de senere årene har tatt til ordet for at det er mer hensiktsmessig å se på endringsberedskap som en mer eller mindre permanent tilstand i organisasjoner – som en kjernekompetanse for å håndtere kontinuerlige endringer. Dette endrer dermed synet på når i en endringsprosess man kan forvente å finne endringsberedskap, fordi endringsberedskap ikke lenger er begrenset til «opptiningsfasen» som tidligere forskere har argumentert for. Da vil man kunne forvente å finne endringsberedskap i hele prosessen – både før, under og etter et endringsforsøk. Man går dermed bort fra oppfattelsen om at endringsberedskap er en «før-endring-tilstand», som eksempelvis er tilfellet hvis man ene og alene ser på endringsberedskap som en del av opptiningsprosessen til Lewin (1947). I arbeidslivet er ikke ting så svart- hvitt som teorier har en tendens til å fremstilles, så at endringsberedskap gjør seg gjeldende som en mer permanent tilstand er noe jeg argumenterer for at er et mer realistisk bilde på endringsberedskap og noe ledere i reelle endringsprosesser burde være oppmerksom på. Dette åpner videre opp for at endringsberedskap og motstand både kan eksistere *samtidig*, og på ulike tidspunkt – fordi motstand er en reaksjon, mens endringsberedskap er en tilstand.

#### **5.4.2 Påvirkning av tilstedeværelse og fravær på endringsprosessen**

Det kan tenkes ulike «scenarier» – se figur 2 på side 74 – for endringsprosessen til organisasjoner, avhengig av om det er tilstedeværelse og/eller fravær av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap. Som figur 2 illustrerer kan det tenkes fire ulike kombinasjoner av tilstedeværelse og fravær av endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring – som vil påvirke endringsprosessen noe ulikt. De fire kombinasjonene er: 1) hvordan påvirker fravær av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand mot endring organisasjonens endringsprosess? 2) Hvordan påvirker fravær av både endringsberedskap og motstand mot endring organisasjonens endringsprosess? 3) Hvordan påvirker tilstedeværelse av både endringsberedskap og motstand mot endring organisasjonens endringsprosess? 4) Hvordan påvirker tilstedeværelse av endringsberedskap og fravær av motstand mot endring organisasjonens endringsprosess?

Fravær	Fravær av endringsberedskap Tilstedeværelse av motstand mot endring	Fravær av endringsberedskap Fravær av motstand mot endring
<b>Endringsberedskap</b>	Tilstedeværelse av endringsberedskap Tilstedeværelse av motstand mot endring	Tilstedeværelse av endringsberedskap Fravær av motstand mot endring
Tilstedeværelse	Tilstedeværelse	Fravær

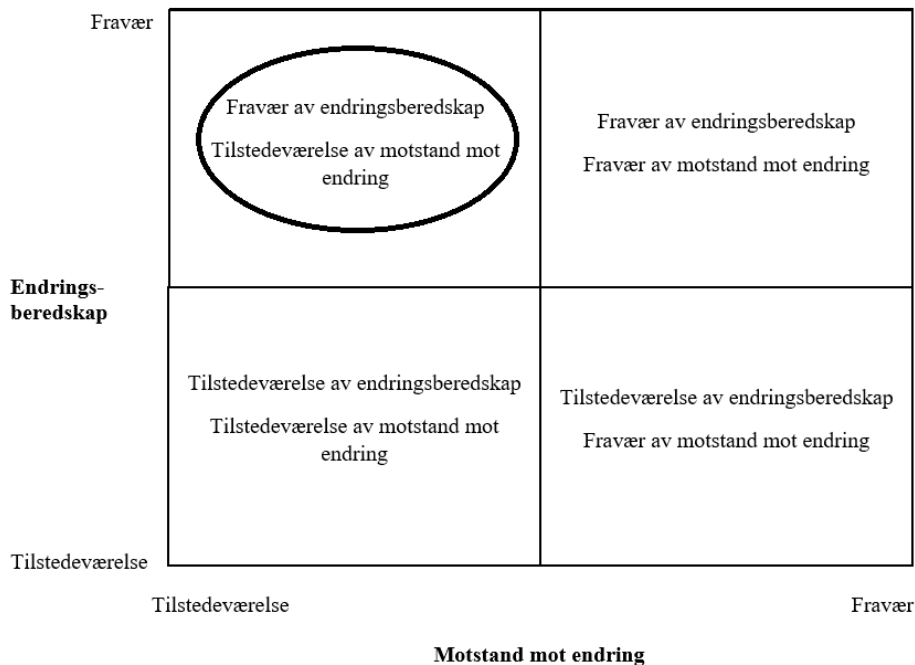
**Motstand mot endring**

Figur 2. Ulike kombinasjoner av tilstedeværelse og/eller fravær av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap

#### 5.4.2.1 Fravær av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand

I situasjon én – se figur 3 på side 75 – har organisasjonen fravær av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand. At det er tilstedeværelse av motstand kan påvirke endringsprosessen på to ulike måter. Endringsprosessen vil enten innebære en konstruktiv og «hyggelig» prosess, *eller* en mer destruktiv og «kranglete» prosess. I førstnevnte situasjon vil motstanden «feires», og ledelsen tar motstanden til de ansatte på alvor, setter seg ned med dem og kommer opp med et potensielt bedre endringsforslag. I en slik situasjon kan det tenkes at de i utgangspunktet negative tankene, følelsene og atferden til de ansatte kan endre seg til mer positive tanker, følelser og atferd på bakgrunn av at de blir sett og hørt. Det vil si at komponentene i motstand – atferd, kognisjon og emosjon – endrer seg. Hvorvidt denne endringen skjer etter eksempelvis ett informasjonsmøte med ledelsen eller ti, vil derimot være avhengig av personligheten til de ansatte og hvilke utgangspunkt de stiller med inn i endringsprosessen. I sistnevnte situasjon vil motstanden «demoniseres» og ledelsen og de ansatte vil med stor sannsynlighet motarbeide hverandre – ledelsen gjør alt de kan for å få en vellykket endringsprosess og implementering, mens organisasjonsmedlemmene gjør sitt for at endringen ikke slår rot i organisasjonen. I en slik situasjon vil tilstedeværelsen av motstand sannsynligvis medføre en lite konstruktiv prosess, og det vil være vanskelig å få til en vellykket

endringsprosess, da de som skal gjennomføre endringen jobber mot endringen. Dette kan føre til et kjølig og dårlig forhold mellom ansatte og ledelsen – som kan få ringvirkninger for senere endringsforsøk.



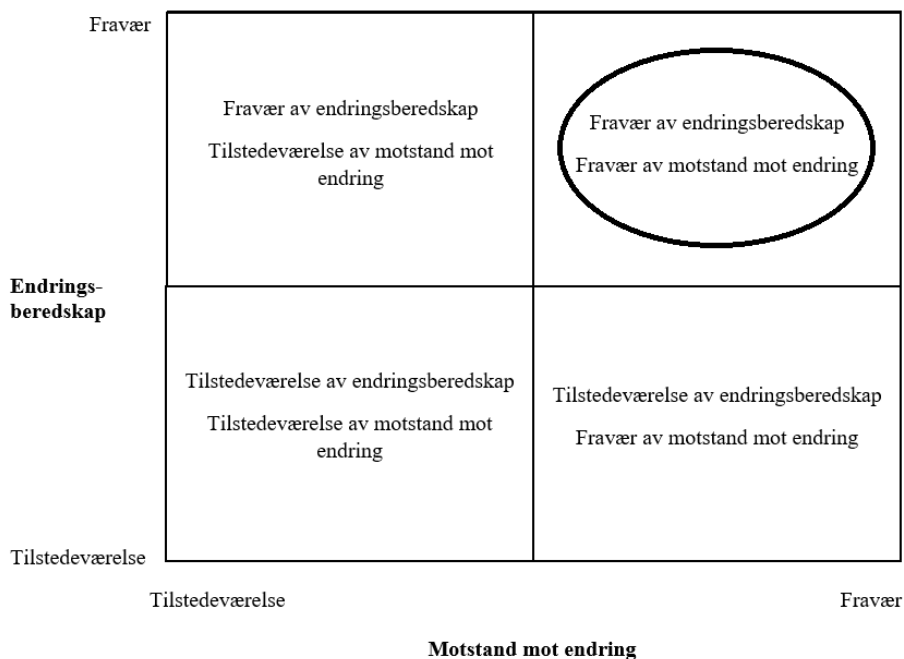
Figur 3. Organisasjonen har fravær endringsberedskap, men tilstedeværelse av motstand mot endring

Fraværet av endringsberedskap vil sannsynligvis medføre at endringsprosessen «lider», fordi organisasjonen i utgangspunktet ikke er beredt for endringen som skal implementeres. Dette kan medføre mye ekstraarbeid for de som skal gjennomføre endringen, fordi de må forberede de involverte om det som skal skje og få deres støtte til endringen, før de i det hele tatt kan tenke på å implementere en endring – tatt i betraktning at de ønsker å øke sannsynligheten for en konstruktiv, effektiv og vellykket endringsprosess. Det kan også hevdes at hvis ledere og ansatte *ikke* er bevisst på hva endringsberedskap faktisk *er* og hvordan tilstedeværelsen av endringsberedskap påvirker endringsprosessen, er det ikke sikkert at fraværet av endringsberedskap er noe hverken ledere eller medarbeidere legger merke til – eller tenker spesielt mye over – nettopp fordi de ikke vet hva de «går glipp av». *Men* det vil likevel ha en påvirkning på endringsprosessen, da tilstedeværelse av endringsberedskap med stor sannsynlighet vil gjøre at endringsprosessen blir mer effektiv og en bedre opplevelse for ansatte og ledelsen – og potensielt øke sannsynligheten for en vellykket prosess. Dette er i overensstemmelse med Vakola (2014) som hevder at hvis ledere overser viktigheten av individuell endringsberedskap kan det innebære at forventede resultater uteblir og man kan få

en mislykket implementering, nettopp fordi ansatte ikke er klar for den kommende organisasjonsendringen.

#### 5.4.2.2 Fravær av endringsberedskap og fravær av motstand

I en situasjon hvor organisasjonen har fravær av endringsberedskap og fravær av motstand mot endring – det vil si situasjon to; se figur 4 på side 76 – vil påvirkningen på endringsprosessen være at prosessen går sin gang, og ledelsen vil sannsynligvis kunne gjennomføre endringen som de selv ønsker. Dette er først og fremst på grunn av fraværet av motstand mot endringen. Det faktum at det ikke eksisterer motstand vil på én måte være bra for endringsprosessen, fordi endringen da kan implementeres uten å møte på noen hindringer. Samtidig kan man få en «dårligere» endringsprosess fordi organisasjonen ikke opplever noen innvendinger på endringen og det som skjer. Dette kan indikere at organisasjonsmedlemmene ikke bryr seg om endringen og det som skjer. Dette kan indikere at organisasjonsmedlemmene ikke bryr seg om hva som skjer med organisasjonen sin – de er likegyldige og har ikke interesse for det som skjer – noe som absolutt ikke er bra for ledelsen, eller organisasjonen. Dette kan blant annet føre til at de ansatte ikke vil være behjelpelige med selve implementeringen, noe som kan skape irritasjon hos ledelsen, som igjen kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Engasjement er noe man trenger i en organisasjon, og total mangel på motstand mot endring kan indikere at de ansatte ikke trives i organisasjonen og kanskje har en intensjon om å forlate organisasjonen i nærmeste fremtid.



Figur 4. Organisasjonen har fravær av både endringsberedskap og motstand mot endring

At det derimot ikke eksisterer endringsberedskap kan medføre at endringsprosessen blir «treigere» enn den ville ha vært dersom det hadde eksistert endringsberedskap. Grunnen til dette er fordi hverken de ansatte eller organisasjonen er beredt for en endring, noe som innebærer – på lik linje med situasjonen nevnt i forrige avsnitt – at de ansatte først må innse viktigheten av en endring. Organisasjonsmedlemmene har sannsynligvis ikke tatt stilling til om endringen er nødvendig og hvorvidt de personlig eller organisasjonen som helhet er klar for å gå gjennom en endringsprosess. Dette må dermed på plass før implementeringsprosessen iverksettes for å sikre en bedre endringsprosess, enn dersom ledelsen setter i gang prosessen uten å ha de ansatte «med på laget». Fravær av endringsberedskap kan også komme av at tidligere endringsforsøk har vært mislykket og ga de ansatte en «dårlig» følelse. Dette kan gjøre det vanskeligere for ledelsen å skulle gjennomføre en ny endring – da den gamle fremdeles «sitter i» hos de ansatte. Selv om organisasjonen har fravær av endringsberedskap, kan det likevel eksistere delvis endringsberedskap på individnivå – bare ikke «nok» til at organisasjonen som helhet får nytte av den. Fravær av både endringsberedskap og motstand mot endring virker dermed ikke som en gunstig situasjon for en organisasjon som skal gjennomgå en endringsprosess.

#### *5.4.2.3 Tilstedeværelse av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand*

I situasjon tre, hvor organisasjonen har tilstedeværelse av både endringsberedskap og motstand mot endring – se figur 5 side 78 – kan det tenkes to situasjoner i forhold til hvordan dette påvirker endringsprosessen. Den første er at endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring eksisterer på ulike tidspunkt i endringsprosessen – eksempelvis at endringsberedskap er en del av «opptiningsprosessen», mens motstand mot endring er en del av «bevegelsesfasen» (Lewin, 1947). Den andre situasjonen man kan tenke seg er at endringsberedskap og motstand mot endring er delvis overlappende, og dermed eksisterer – til dels – *samtidig*. Jeg vil hevde at den mest sannsynlige kombinasjonen er den siste – som jeg allerede har vært inne på tidligere i oppgaven – da virkeligheten ikke er så svart- hvitt at det er naturlig å snakke om enten endringsberedskap eller motstand mot organisasjonsendring.

Tar man utgangspunkt i at de to fenomenene er delvis overlappende kan det tenkes at organisasjonen har en mer eller mindre permanent tilstand av endringsberedskap – i tråd med blant annet Vakola (2013) og Stevens (2013) – som indikerer at organisasjonen over en lengre periode har jobbet for å skape endringsberedskap både på individ- og organisasjonsnivå. Nivået

av endringsberedskap på individnivå kan likevel tenkes å variere – avhengig av type endring. Så lenge de ansatte derimot hele tiden har et visst nivå av endringsberedskap vil sannsynligvis ikke små variasjoner på individnivå påvirke den kollektive endringsberedskapen på organisasjonsnivå. Grunnen til dette – som jeg allerede har vært inne på – er at den kollektive endringsberedskapen er avhengig av noe *mer* enn den individuelle endringsberedskapen som eksempelvis organisasjonens struktur og rutiner. Dette vil medføre at organisasjonen alltid vil være beredt for de endringer som måtte dukke opp – og alt det innebærer. Som en følge av tilstedeværelsen av endringsberedskap vil endringsprosessen påvirkes positivt ved at organisasjonen som helhet og de ansatte som individer, er motivert og klar for en endring, og har troen på at de selv og organisasjonen som helhet vil komme styrket ut av prosessen (Vakola, 2013; Weiner, 2009). Dette vil sannsynligvis gjøre endringsprosessen mer effektiv og lettere å gjennomføre for alle parter.

Fravær	Fravær av endringsberedskap Tilstedeværelse av motstand mot endring	Fravær av endringsberedskap Fravær av motstand mot endring
<b>Endringsberedskap</b>	Tilstedeværelse av endringsberedskap Tilstedeværelse av motstand mot endring	Tilstedeværelse av endringsberedskap Fravær av motstand mot endring
Tilstedeværelse	Tilstedeværelse	Fravær
	<b>Motstand mot endring</b>	

Figur 5. Organisasjonen har tilstedeværelse av både endringsberedskap og motstand mot endring

Samtidig som organisasjonen er beredt og klar for en endring er det også tilstedeværelse av motstand mot endring i organisasjonen. Hvorvidt motstanden «feires» eller «demoniseres» vil i stor grad avgjøre hvordan dette påvirker endringsprosessen videre. Møter ledelsen motstanden på en konstruktiv måte og hører på innvendingene til de ansatte, vil sannsynligvis de negative tankene, følelsene og atferden til de ansatte bli mer positive og åpne til endringen. En slik håndtering av motstand mot endring antar dermed at endringsprosessen vil bli konstruktiv og



få positive utfall for organisasjonen og organisasjonsmedlemmene. Hvis motstanden derimot blir «demonisert» er det sannsynlig at dette vil påvirke endringsprosessen på en negativ måte, og man kan få langt mindre heldige konsekvenser for endringsprosessen. Eksempelvis kan organisasjonsmedlemmene sabotere endringen og gjøre det de kan for å ødelegge implementeringen – som å jobbe på gamlemåten hvis endringen innebærer nye arbeidsmåter. Dette henger sammen med at ledelsen ikke «møter» de ansatte i forhold til motstanden de føler, og de i utgangspunktet negative tankene, følelsene og atferden vil forbli negative.

#### 5.4.2.4 Tilstedeværelse av endringsberedskap og fravær av motstand

I situasjon fire – se figur 6 side 79 – hvor organisasjonen har tilstedeværelse av endringsberedskap og fravær av motstand mot organisasjonsendring vil dette – på bakgrunn av at det eksisterer endringsberedskap – sannsynligvis bety at endringsprosessen blir positiv for de involverte. Både ledere og organisasjonsmedlemmer stiller seg positive til en endring og man ser nytten av endringen, føler den er passende for organisasjonen og er således klare og beredt for det som kommer. De ansatte føler dermed at de får den støtten de trenger, at endringen har høyere fordeler enn kostnader for dem og de opplever mestring til å implementere endringen og håndtere utfallet av prosessen. Dette er konsekvensene av at det eksisterer endringsberedskap, og vil som jeg allerede har vært inne på, være utelukkende positivt for endringsprosessen.

Fravær	Fravær av endringsberedskap Tilstedeværelse av motstand mot endring	Fravær av endringsberedskap Fravær av motstand mot endring
<b>Endringsberedskap</b>	Tilstedeværelse av endringsberedskap Tilstedeværelse av motstand mot endring	Tilstedeværelse av endringsberedskap Fravær av motstand mot endring
Tilstedeværelse	Tilstedeværelse	Fravær
	<b>Motstand mot endring</b>	

Figur 6. Organisasjonen har tilstedeværelse endringsberedskap og fravær av motstand mot endring

At det derimot ikke ytes noen form for motstand mot endring vil – som jeg har vært inne på i eksempelvis punkt 5.4.2.2 – på en side være positivt for endringsprosessen, fordi den sannsynligvis vil gå «knirkefritt». Samtidig kan ikke ledelsen da være helt sikker på at endringen som gjennomføres er riktig for organisasjonen. At det ikke ytes motstand mot endringen kan tolkes på flere måter. For det første at de ansatte mener endringen som foreslås er den riktige. For det andre kan fraværet grunnet i at de ansatte har et ønske om å forlate organisasjonen og dermed stiller seg likegyldige til det som skjer. For det tredje kan det være fordi de ikke bryr seg nok om organisasjonen til å yte motstand mot det som skjer. De to siste grunnene er naturlig nok en veldig uheldig situasjon for organisasjonen, og hvis det er tilfellet har ledelsen en stor jobb å gjøre – og ikke i forbindelse med endringen. Ledelsen må da finne ut hvorfor de ansatte ikke bryr seg, og hva som eventuelt kan gjøres for å få dem til å sette organisasjonen høyere. Hvis det dermed ikke eksisterer motstand mot en endring, og ledelsen som skal gjennomføre endringen føler prosessen går akkurat som de ønsker, er det kanskje på tide å ta ett skritt tilbake og finne ut hvorfor ingen bryr seg om hva som skjer.

### **5.4.3 Er en situasjon mer gunstig enn de andre?**

Når i en endringsprosess man kan forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, i tillegg til hvorvidt organisasjonen har fravær og/eller tilstedeværelse av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap vil – som vi har sett – påvirke endringsprosessen i stor grad. Motstand mot endring vil sannsynligvis alltid bli sett på som en reaksjon og ha konsekvenser for endringsprosessen deretter, men at det er mer hensiktsmessig å se på endringsberedskap som en permanent tilstand i organisasjonen vil ha konsekvenser for endringsprosessen og hvordan man tilnærmer seg fenomenet. Et slikt syn på endringsberedskap vil det være veldig interessant å se mer forskning om i fremtiden, da jeg tror en slik tilnærming til endringsberedskap vil ha positive konsekvenser for organisasjonen – også i tider med mindre endring.

Det er vanskelig å uttale seg om hva som kan tenkes å være den mest gunstige situasjonen for en organisasjon, da dette i stor grad vil være avhengig av type organisasjon og den konkrete situasjonen til organisasjonen. Med bakgrunn i det som har fremkommet i denne delen av kapitlet, vil jeg likevel hevde at situasjonen hvor organisasjoner har tilstedeværelse av både endringsberedskap og motstand mot endring – det vil si situasjon tre, som diskuteres i punkt 5.4.2.3 på side 77 – sannsynligvis vil være den mest gunstige situasjonen, såfremt motstanden

«feires». Grunnen til dette er fordi endringsberedskap virker å være en utelukkende konstruktiv tilstand for organisasjonen, og bidrar til at både individer og organisasjonen – til en viss grad – er forberedt på endring og i utgangspunktet stiller seg positive til endring. Samtidig vil moderate mengder motstand som «feires», sannsynligvis være konstruktivt for endringsprosessen da det åpner opp for deltakelse og innspill fra de ansatte som bidrar til at ledelsen og ansatte får en dialog om endringen. Dette kan føre til en potensielt bedre endring og implementeringsprosess for organisasjonen og alle involverte. Fokuset på motstand som noe konstruktivt og positivt, er det flere forskere i nyere tid som har tatt til ordet for og løfter frem. Både Oreg (2006) og Piderit (2000) taler for at den positive motstanden er veien å gå for bedre endringsprosesser og at frasen «overkomme motstand» må bort fra både forskning og praksis. De – med flere (f. eks Ford m.fl., 2008) – mener man må fokusere på hvordan motstand også kan legge til rette for endringer. Dette har ført til at blant annet Bouckenoghe (2010) har uttalt at skillet mellom endringsberedskap og motstand mot endring falmer, nettopp fordi motstand mot endring i stadig større grad blir en del av det proaktive og dynamiske synet på endring – som også endringsberedskap er en del av.

Det må poengteres at en organisasjon som *ikke* har en formell struktur, en kultur og rutiner som tilrettelegger for og bygger oppunder at endring er noe som kan gjennomføres, vil tilstedeværelsen og/eller fraværet av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap sannsynligvis ikke ha så mye å si. Selvfølgelig vil individnivået påvirke sannsynligheten for vellykkede prosesser, men hvis organisasjonen eksempelvis har en kultur som «jobber mot» endring, vil sannsynligheten for vellykkede prosesser reduseres betraktelig – selv om det er tilstedeværelse av endringsberedskap og tilstedeværelse av motstand som «feires». Det er derfor viktig at *både* individnivå og organisasjonsnivå «spiller på lag» for å øke sannsynligheten for vellykkede endringsprosesser.

Når man snakker om tilstedeværelse og fravær, samt hvilken fase man kan forvente å «finne» motstand mot endring og endringsberedskap, kan det også diskuteres hva høy og lav endringsberedskap og høy og lav motstand *egentlig* betyr i en organisatorisk setting. Rafferty m.fl. (2013) problematiserte dette i sin artikkel i forhold til endringsberedskap, og trakk frem at det i motstandslitteraturen er stadig flere som tar til ordet for at motstand kan være en mulighet for organisasjoner til å identifisere svakheter i endringsstrategien (eksempelvis Ford & Ford, 2010; Ford m.fl., 2008). Dette er i overensstemmelse med diskusjonen i denne delen

av kapittelet, spesielt i forhold til at motstanden kan «feires» og at ledelsen og ansatte i samarbeid kan komme frem til potensielt bedre endringsforslag enn det som i utgangspunktet ble foreslått. Rafferty m.fl. (2013) mener at det kan tenkes en liknende situasjon med endringsberedskap, hvor lave nivåer kan inneholde viktig informasjon som organisasjonen kan bruke for å utvikle og forbedre organisasjonens tilnærming til endring. Dette er en interessant antakelse som det vil være spennende om fremtidig forskning undersøker nærmere.

## 5.5 OPPSUMMERING

Dette kapittelet har bestått av en sammenliknende analyse av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – basert på oppgavens fire forskningsspørsmål: *«1) når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? 2) Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen? 3) Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes? 4) I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?».*

Forskningsspørsmålene har blitt diskutert i forhold til hvorvidt det finnes likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom faktorene i forskningsspørsmålene og forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – som dermed belyser oppgavens problemstilling; *«finnes det likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i forskningslitteraturen? Og; er det nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng?».* Det neste kapittelet – som er oppgavens siste – skal blant annet gå nærmere inn på den siste delen i problemstillingen som omhandler om det er nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene mer i sammenheng.

## 6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING

---

I dette avsluttende kapittelet er hensikten å oppsummere hovedinnsiktene som har fremkommet i oppgaven. Det vil først bli en påminnelse om studiens problemstilling og forskningsspørsmål, samt metoden som er benyttet. Deretter vil jeg foreslå en potensiell felles forståelse av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – ved å argumentere for at det er nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene mer i sammenheng. Dette blir gjort i forbindelse med en presentasjon av hovedfunnene som er gjort i oppgaven. Avslutningsvis vil jeg fremsette forslag for fremtidig forskning i lys av denne studien, samt noen avsluttende kommentarer.

### 6.1 OPPGAVENS FUNDAMENT

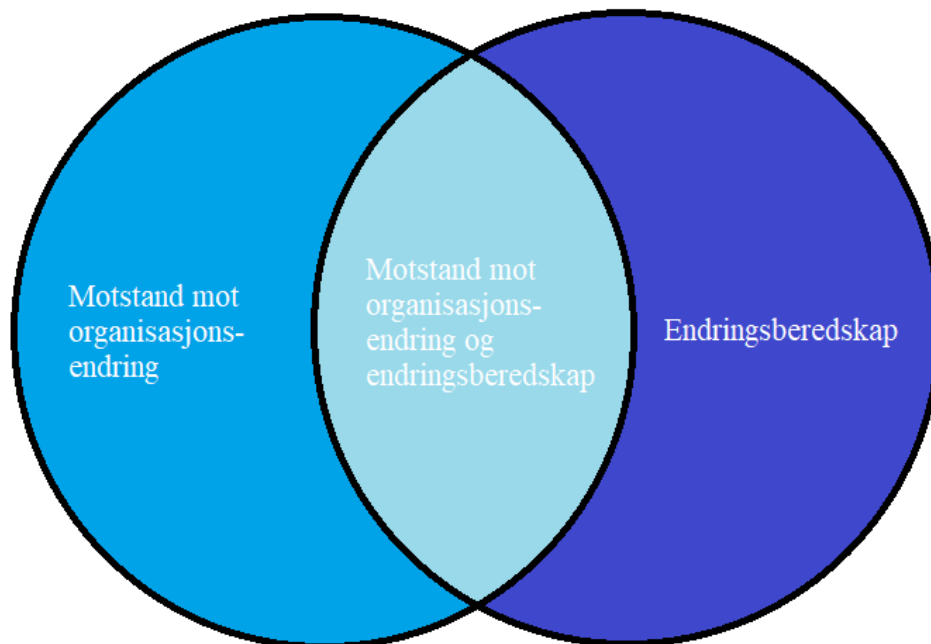
I denne oppgaven ønsket jeg å undersøke forskningslitteraturen om de to fenomenene motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap nærmere. Hovedgrunnen til at jeg ønsket å gjøre en studie om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap var fordi jeg synes de to fenomenene i utgangspunktet virket som rake motsetninger, og jeg ville undersøke hvorvidt dette var tilfellet eller ikke. Problemstillingen til studien ble dermed: *«finnes det likheter, forskjeller og/eller overlapp mellom de to teoritradisjonene i litteraturen og forskningen? Og; er det nye innsikter å hente på å se de to teoritradisjonene (mer) i sammenheng?»*. For å belyse problemstillingen utarbeidet jeg fire forskningsspørsmål som skulle hjelpe meg på veien. De fire spørsmålene var: *«1) når, hvor og til hvem kan de to forskningstradisjonene spores tilbake til? Det vil si; hva kan sies å være det forskningsmessige opphavet til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? 2) Fokuserer forskningen om de to teoritradisjonene på individnivå, organisasjonsnivå eller begge? I hvilken grad har dette (nivået) konsekvenser for endringsprosessen? 3) Hva fremheves i forskningslitteraturen som bakgrunnen for og årsaker til at motstand mot organisasjonsendring oppstår og hva er bakgrunnen for og årsaker til at endringsberedskap skapes? 4) I hvilken fase i endringsprosessen kan man – ifølge forskningslitteraturen – forvente å finne motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap? Og hvordan påvirker denne tilstedeværelsen – eventuelt fraværet av de to fenomenene – endringsprosessen?»*.

Litteraturstudie ble ansett som den mest hensiktsmessige metoden for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. I metodekapittelet gjorde jeg rede for hvilke inklusjons- og eksklusjonskriterier som lå til grunn for utvelgelsen av forskningsartikler til

studien. Der presenterte jeg også et «feature map» med de 22 artiklene som har vært utgangspunktet for studien. Forskningsspørsmålene la videre føring for fremstillingen av innholdsanalysen av forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, samt den sammenliknende analysen av de to teoritradisjonene.

## 6.2 EN FELLES FORSTÅELSE AV MOTSTAND MOT ORGANISASJONSENDRING OG ENDRINGSBEREDSKAP?

Ved å trekke på innsikter fra forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap tror jeg forskere – og ikke minst praktikere – vil få en bedre forståelse for ansattes reaksjoner på organisasjonsendringer og hvorfor endringsinitiativ lykkes eller mislykkes. At motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap som forskningsmessige fenomener har overlapp og likheter er det ingen tvil om, men det er heller ingen tvil om at de er forskjellige. Dette illustreres i figur 7 på side 84, som viser at de to fenomenene både er ulike og distinkte, samtidig som de har likhet og overlapp. I bunn og grunn så handler jo motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap om det samme; nemlig streben etter en vellykket endringsprosess.



Figur 7. Viser hvordan motstand mot endring og endringsberedskap er to distinkte fenomener, samtidig som de har likheter og overlapp

Forskjellene og likhetene mellom motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap har blitt belyst i studiens forskningsspørsmål. Likhetene mellom de to fenomenene, slik det beskrives i forskningslitteraturen, kommer blant annet til uttrykk gjennom det forskningsmessige opphavet, fokuset på individ- og organisasjonsnivå og konsekvensene dette har for endringsprosessen, samt årsaker til og bakgrunnen for at motstand mot organisasjonsendring oppstår og endringsberedskap skapes. Jeg har i løpet av oppgaven vist hvordan de to fenomenene faktisk har det samme forskningsmessige opphavet, da begge to kan spores tilbake til Coch og French sin studie fra 1948. Videre fokuserer forskningslitteraturen om de to fenomenene på både individnivå og organisasjonsnivå og jeg har diskutert konsekvensene dette har for endringsprosessen. Et fokus på organisasjonsnivå innebærer at både motstand mot endring og endringsberedskap er noe som «sitter i» organisasjonen og dens rutiner, struktur og kultur – forholdsvis uavhengig av individene som innehar de ulike stillingene i organisasjonen. Fokuserer man derimot på individnivå innebærer dette at både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap langt på vei er psykologisk betinget – både motstand og endringsberedskap finnes «innen» individet og er således avhengig av personene som utgjør organisasjonen. I tillegg har jeg argumentert for hvordan årsakene til at motstand oppstår og endringsberedskap skapes faktisk er de samme faktorene; kommunikasjon, tillit, informasjon og deltakelse. På disse punktene er det dermed store likheter og delvis overlapp mellom forskningslitteraturen om motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap.

I tillegg til at figur 7 på side 84 illustrerer likheter mellom de to fenomenene, fremkommer det også i figuren at endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring har særegne trekk. Dette har blitt vist i denne oppgaven i forbindelse med når i en endringsprosess man kan forvente å finne endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendring, samt hvordan tilstedeværelse og/eller fravær av motstand mot endring og endringsberedskap påvirker endringsprosessen. I forhold til fase i endringsprosessen har jeg argumentert for at endringsberedskap burde ses på som en mer eller mindre permanent tilstand i organisasjoner, noe som innebærer at endringsberedskap kan «observeres» i alle faser av en endringsprosess. Ved å se på endringsberedskap som en permanent tilstand vil organisasjonen sannsynligvis oppleve fordeler av dette – også uavhengig av endringer. For endringsberedskap handler – etter min mening – om mye mer enn kun endring. Det handler om en forståelse av organisasjonen og dens kontekst, i tillegg til å føle støtte fra kollegaer og ledere, og mestring i ulike situasjoner.

Dette er faktorer jeg hevder er viktige uavhengige av endring, som organisasjonen vil få «igjen for» å jobbe mot – hele tiden. Dette skiller seg fra når man kan forvente å «finne» motstand mot endring, da dette først og fremst er en reaksjon på et endringsforslag og dermed er noe man kan forvente å «observere» i det Lewin (1947) omtalte som «bevegelsesfasen» og «nedfrysingsfasen». Ser man på endringsberedskap som en permanent tilstand vil det derfor være grad av overlapp i forhold til når man kan forvente å finne de to fenomenene i endringsprosessen.

Når det gjelder hvordan tilstedeværelse og/eller fravær av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap påvirker endringsprosessen er det også her – med utgangspunkt i forskningslitteraturen – forskjeller mellom de to fenomenene. Tilstedeværelse av endringsberedskap vil sannsynligvis gjøre endringsprosessen «lettere», mer effektiv og motiverende for alle parter, mens fravær av endringsberedskap kan gjøre at endringsprosessen vil ta lenger tid og man må sannsynligvis «bearbeide» organisasjonsmedlemmene mer. Hvordan tilstedeværelse av motstand mot organisasjonsendring påvirker endringsprosessen er i stor grad avhengig av hvorvidt man tilnærmer seg motstanden som «feiring» eller «demonisering». I førstnevnte tilfellet vil tilstedeværelse av motstand være positivt for endringsprosessen da organisasjonen kan komme frem til en potensielt bedre endring. «Demoniseres» derimot motstanden vil dette sannsynligvis ha en negativ påvirkning på endringsprosessen, som da vil preges av konflikt, uoverensstemmelser og motvilje blant de ansatte. Fravær av motstand mot organisasjonsendring kan i utgangspunktet argumenteres for å påvirke endringsprosessen på en positiv måte, da ledelsen kan «gjøre som de vil», men samtidig kan fravær være et «varselsskudd» for ledelsen, da det kan indikere at de ansatte ikke bryr seg om hva som skjer med organisasjonen.

Jeg hevder dermed – med bakgrunn i innsiktene som har fremkommet i oppgaven – at det vil være hensiktsmessig for forskere – og ikke minst praktikere – å forholde seg til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap som to fenomener man kan dra nytte av i en endringsprosess – tatt i betraktning at motstanden «feires». Jeg mener derimot ikke at man skal betrakte de som to uavhengige fenomener som ikke har noe med hverandre å gjøre – for *det* har de. Som jeg har belyst i oppgaven har de tross alt både store likheter og kan tidvis være overlappende. Likevel mener jeg at det er mer å hente på å forholde seg til motstand mot



organisasjonsendring og endringsberedskap som to fenomener, og at kunnskap om og innsikt i de to fenomenene kan øke sannsynligheten for å få vellykkede endringsprosesser.

### **6.3 EKSISTERENDE OG FREMTIDIG FORSKNING**

Når det gjelder den eksisterende forskningen på motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap kan man i flere av de senere bidragene – i motsetning til de tidligere bidragene – finne omtaler av både motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i samme artikler. Flere forskere – eksempelvis Vakola (2014; 2013) og Rafferty m.fl. (2013) – henviser blant annet til forskning på «det andre feltet»; forskere om endringsberedskap trekker inn studier gjort om motstand, og tilsvarende viser forskere om motstand mot endring til studier om endringsberedskap. Det trekkes dermed i stadig økende grad linjer i forskningslitteraturen mellom de to fenomenene. Dette er – for meg – et tegn på at forskningslitteraturen om de to fenomenene nærmer seg hverandre og at vi snart vil se studier som i en *enda* større grad trekker linjer fra forskning og praksis i forhold til motstand mot endring og endringsberedskap – i sammenheng. Det er også gjort flere «review-artikler» om reaksjoner på organisasjonsendring hvor forskere fra de to tradisjonene har gått sammen og skrevet artiklene i fellesskap (bl.a. Oreg m.fl., 2011).

Til tross for dette trengs det mer kunnskap om og innsikt i en *felles* forståelse av de to fenomenene motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap – og hvordan de sammen kan påvirke endringsprosesser. Det vil blant annet være spennende og interessant om fremtidig forskning gjør empiriske studier som innebærer en felles kartlegging av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap i reelle endringsprosesser, for å undersøke hvorvidt sammenhengen mellom de to fenomenene *faktisk* er sånn som postulert i denne studien. Det vil også være interessant om fremtidig forskning undersøker hvordan tilstedeværelse og fravær av motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap påvirker reelle endringsprosesser, og hva høye og lave «nivåer» av de to fenomenene har å si.

### **6.4 AVSLUTTENDE KOMMENTAR**

Jeg håper denne studien kan bidra til en økt forståelse – både for praktikere og teoretikere – om forskningslitteraturen til motstand mot organisasjonsendring og endringsberedskap, og påvirkningen de to fenomenene har for endringsprosesser. Ved å ha fokus på både

endringsberedskap og motstand mot organisasjonsendringer – som «feires» – vil forhåpentligvis antallet suksessfulle endringsprosesser øke.

# LITTERATURLISTE

---

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. doi:<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) LOV-2005-06-17-62*. Retrieved from [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_5#KAPITTEL\\_5](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#KAPITTEL_5).
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., & Walker, J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. doi:<https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142. doi:<https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122-147 doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bartlem, C., & Locke, E. (1981). The Coch and French study: A critique and reinterpretation. *Human relations*, 34(7), 555-566. doi:<https://doi.org/10.1177/001872678103400703>
- Bateh, J., Castaneda, M., & Farah, J. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 17(2), 113-116.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*: Harvard Business School Press.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52. doi:<https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Boote, D., & Beile, P. (2005). Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. *Educational researcher*, 34(6), 3-15. doi:<https://doi.org/10.3102/0013189X034006003>
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling* (Vol.

2): Gyldendal Akademiske.

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (Vol. 8): Cappelen Akademiske Forlag.

Cherry, K. (2017). Kurt Lewin Biography (1890-1947). Retrieved from <https://www.verywellmind.com/kurt-lewin-biography-1890-1947-2795540>

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50*(4), 479-500. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>

Choi, M., & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review, 10*(1), 46-73. doi:<https://doi.org/10.1177/1534484310384957>

Coch, L., & French Jr, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations, 1*(4), 512-532.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oak, CA: Sage Publications.

Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating qualitative and quantitative research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing, 17*(1), 38-43. doi:<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>

Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*(1), 25-41. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

Eawop. (2017). Achilles Armenakis. Retrieved from <http://www.eawop2017.org/speaker/achilles-armenakis/>

Erwin, D., & Garman, A. (2009). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(1), 39-56. doi:<https://doi.org/10.1108/01437731011010371>

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

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational dynamics, 39*(1), 24-36. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362-377. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>

Gardner, G. (1977). Workers' participation: A critical evaluation of Coch and French. *Human relations, 30*(12), 1071-1078. doi:<https://doi.org/10.1177/001872677703001201>

- George, J., & Jones, G. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444.  
doi:<https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Gilley, A., McMillan, H., & Gilley, J. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(1), 38-47.  
doi:<https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Gilley, A., Thompson, J. H., & Gilley, J. (2012). Leaders and change: Attend to the uniqueness of individuals. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(1), 69-83.
- Hall, L. (2015). Sandy Piderit. Retrieved from <https://www.scu.edu/business/management/faculty/piderit/>
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: SAGE Study Skills.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, D., & Vardaman, J. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of change management*, 13(1), 9-18. doi:<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobson, E. H. (1957). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Paper presented at the Symposium on preventive and social psychology, Washington, DC.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *People and Strategy*, 23(2), 53-55.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode* (Vol. 4). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jones, R., Jimmieson, N., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management studies*, 42(2), 361-386.  
doi:<https://doi.org/10.1111/j.14676486.2005.00500.x>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Knopf, J. (2006). Doing a literature review. *PS: Political Science & Politics*, 39(1), 127-132.  
doi:<https://doi.org/10.1017/S1049096506060264>

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 1-11.

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

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.  
doi:<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.  
doi:<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>

Oreg, S. (2018). Prof. Shaul Oreg - The Hebrew University of Jerusalem. Retrieved from <http://pluto.huji.ac.il/~oreg/>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi:DOI: 10.2307/259206

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.  
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206312457417>

Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students* (Vol. 2). London: SAGE Publications Ltd.

Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management research news*, 27(6), 31-39. doi:<https://doi.org/10.1108/01409170410784185>

Smith, M. (2011). Donald Schön: learning, reflection and change. Retrieved from <http://infed.org/mobi/donald-schon-learning-reflection-change/>

Smith, M. (2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. Retrieved from <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>

Stensaker, I., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.

doi:<https://doi.org/10.1177/0021886313475479>

Svartdal, F. (2016). Feilkilde. Retrieved from <https://snl.no/feilkilde>

Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change.

*Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>

Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach.

*Journal of change management*, 13(1), 96-109.

doi:<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3),

195-209. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

Weiner, B., Amick, H., & Lee, S.-Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.

doi:<https://doi.org/10.1177/1077558708317802>

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation*

*science*, 4(1), 1-9. doi:<https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

