

Årsaker til motstand mot endring fra ansatte: Ledelse av endring, psykologiske forhold, politiske og naturlige prosesser

Av Torbjørn W. Stornes og Erik Eide, Universitetet i Stavanger, Våren 2006

Innledende diskusjon

Vi vil i denne oppgaven, som tittelen avslører, se på endringer innenfor organisasjoner og motstanden mot disse *fra ansatte* i organisasjonen. Motstand mot endring er et fenomen som har blitt diskutert og forsket på av mange tidligere, og flere innfallsvinkler finnes i forhold til området. Motstand mot endring kan forekomme blant andre aktører enn kun ansatte i organisasjoner, men det er altså årsaker til denne motstanden vi vil fokusere på her.

Ansoff (1988) blant annet beskriver endringer som “a multifaceted phenomenon, which introduces unanticipated delays, costs and instabilities into the process of a strategic change”. Andre for eksempel, Zaltman and Duncan (1977) beskriver motstand mot endring som “any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo”. Vi vil her i dette paperet definere motstand mot endring, som krefter blant ansatte som forsøker å opprettholde tingenes tilstand, og i en eller annen forstand motvirke at endringer gjennomføres. Vi vil forsøke å beskrive bakenforliggende forhold som nettopp kan forklare denne motstanden. Grunnen til at vi har valgt temaet er fordi motstand mot endring kan være en av forklaringsvariablene til at endringsprosesser i organisasjoner ikke blir vellykkede. I så måte er det etter vår mening viktig å forsøke å gå bakom fenomenet, og se på mulige *årsaker* til motstand mot endring blant ansatte.

Videre kan det være greit å presisere at vi i hovedsak vil forholde oss til det som kan kalles *planlagte endringer*, altså rasjonelle prosesser som blir iverksatt som følge av at noen, som oftest ledelsen i en organisasjon observerer et behov eller problem og ønsker å iverksette tiltak for å forandre dette. Dette i motsetning til mer eller mindre tilfeldige endringer som følge av ikke-planlagte prosesser.

På grunn av såpass mange mulige dimensjoner av motstand, vil det være trygt å si at endringsprosesser i de aller fleste tilfeller vil være preget av motstand og er et permanent trekk i slike prosesser. Dette ble allerede påpekt av Taylor, under hans problemer ved innføringen av scientific management.

Oppfatningene rundt fenomenet er mange; Man kan for eksempel velge å se på motstanden som noe positivt i stedet for et problem, noe som handler mye om hvilket perspektiv man har. Motstanden kan tolkes som at de berørte parter virkelig bryr seg om organisasjonen og sitt arbeid i den (Waddel & Sohal, 1998), noe som igjen kan være med på å skape mer dialog rundt selve prosessen, som videre kan bidra til større muligheter for læring. Andre igjen velger å avskrive hele motstanden til endring som en myte, jfr. Tronsmo (1998); ”Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring”. Han mener blant annet at det er viktig å erkjenne at mennesker i en endringsprosess tenderer mot to sider: På den ene siden vil mennesker både oppleve stabilitet og forutsigbarhet, mens de på den andre siden igjen har behov for forbedring, grensetesting og læring. Begge disse sidene bør en være klar over ved implementering og ledelse av endringer.

Videre mener han, som nevnt, at selve uttrykket ”motstand til endring” er en myte og et fenomen som gjerne har blitt for mye brukt i leten etter en forklaring på hvorfor endringsprosesser ikke går som planlagt. Denne opptattheten av hindringer i seg selv kan virke hemmende på endringsprosesser. Dette er selvsagt valide synspunkter og for så vidt interessante fordi endringsprosesser kan være mislykkede nettopp fordi de blir uhensiktsmessig ledet og implementert. Vi velger allikevel å fokusere på at motstand mot endring er et vesentlig fenomen og at det kan oppstå i de fleste organisasjoner i forbindelse med endringsprosesser.

Vi strukturerer vår behandling av fenomenet utifra tre forklaringsgrunnlag:

1. Motstand mot endring som et resultat av mangelfull ledelse av endringsprosesser (management-perspektiv)
2. Motstand mot endring som et resultat av psykologiske og psykososiale forhold hos de involverte parter (psykologisk perspektiv)
3. Motstand mot endring som et resultat av naturlige og politiske prosesser blant aktører i organisasjonen (politisk/institusjonelt perspektiv)

Dette er de tre hovedpunktene vi mener fanger opp de viktige årsakene til motstand mot endring. Hovedpunktene fanger etter vår mening opp de mest relevante perspektivene i forhold til endringer og behandler ulike innfallsvinkler på organisasjoner og endringsprosesser. Disse vil vi ta for oss, gå gjennom og drøfte.

Mangelfull ledelse av endringsprosesser

Er motstand mot endring et resultat av mangelfull ledelse av endringsprosesser? Dette er et betimelig spørsmål, da det er ledelsen som sitter med hovedansvaret når nye endringer skal gjøres og det gjerne er *ledelsen som initierer endringen* til å begynne med.

Den største delen av ledelseslitteratur på markedet er bevisst på området angående endringsmotstand og fokuserer en del på fenomenet. Selv om det finnes mye normativ teori som også påpeker at motstand til endring kan utnyttes på en positiv måte, så er det like mye og vel så det som utpeker det som noe negativt man må komme seg forbi.

Mye av teorien går på bruken av involverende taktikker i slike prosesser (Jacobsen, 2004), altså at man tar med de ansatte på selve utformingen av prosessen, gjennom fungerende toveiskommunikasjon, deling av informasjon og konsultasjon partene seg i mellom. Hovedkonklusjonen i mye av litteraturen synes å være at jo mer motstand man klarer å dempe, jo bedre og mer suksessfull har jobben vært. Mer sjeldent nevnes det at slik motstand kan være nyttig i selve endringsprosessen, om den tas i bruk hensiktsmessig av ledelsen.

Det ledelsen bør være klar over i dette feltet, er at en del *motstand er fornuftig* (Tronsmo, 1998) og de bør være glade for at den eksisterer. Dette kan være motstand som dukker opp på grunn at de berørte oppdager at de endringene som forelegges faktisk kan være til det verre, at de åpenbart er lite gjennomtenkte. Man bør huske på at det ligger mye erfaring og kunnskap innplantet i de som vil bli berørt av endringene, og de vil ofte kunne se om det som foreslås faktisk er gjennomførbart eller ikke.

Når slike gnisninger, om man vil kalle det for det, oppstår mellom organisasjonens ansatte og ledelsen som prøver å innføre sine endringer, så skapes det ”energi”. Energi i den forstand at begge parter blir mer engasjerte enn vanlig er, noe som igjen kan være en pådrivende faktor

for å komme frem til en fellesløsning på de problemer organisasjonen måtte ha og som endringen var ment på å endre i utgangspunktet.

Slik involvering av de ansatte kan være med på å skape høyere legitimitet rundt prosessen, for uten legitimitet hos ledelsen blant de ansatte, vil det være mindre sjanse for en vellykket endringsprosess (Jacobsen, 2004). Om de ansatte ikke har tilstrekkelig tillit til ledelsen, eller ikke tror at ledelsen har kunnskap og ferdigheter nok til å kunne gjennomføre prosessen; så vil de ansatte gjerne kunne motsette seg hele endringen.

Det kan derfor være hensiktsmessig for ledelsen og kommunisere grundig sine endringsplaner; Om man har muligheten, så bør altså planlagte endringer bli signalisert i god tid før selve prosessen begynner, slik at de berørte har mulighet til å forbedre seg mentalt på den. Særlig viktig kan det være at ledelsen overbeviser at endring faktisk er nødvendig, og at endring vil føre til en bedre situasjon for organisasjonen. Dette, kombinert med fortløpende informasjon rundt fremdriften av prosjektet (Tronsmo, 1998), vil som oftest kunne bidra til å dempe motstandsnivå og forsvarsstillinger man ellers ville møtt på, og skape en større aksept.

For å returnere til spørsmålet i starten av denne delen; kan motstand til endring blant de ansatte skyldes mangelfull ledelse, det vil si at selve endringsprosessen har blitt håndtert slik at motstanden har økt i omfang og ikke minket, og i mange tilfeller er det nok også dette som er tilfellet. I hvert fall i de tilfeller hvor prosessen strander nesten før den har begynt, fordi man da gjerne ikke har fulgt råd om større involvering av de ansatte, eller at endringen har kommet for brått på og man har prøvd for mye på for kort tid. Legges det ned skikkelig forarbeid fra ledelsens side ved starten av slike prosjekt, kan det øke muligheten for en vellykket gjennomføring. Graden av vellykkethet vil man uansett ikke oppdage før etter gjennomføringen og litt tid har passert, slik at man kan gjøre en vurdering av resultatene. Vi må allikevel også være klar over at normative vurderinger av gode endringsprosesser veldig ofte er avhengig av kontekstuelle forhold i og rundt organisasjonen.

Altså er ledelsens håndtering av endring viktig i forbindelse med motstand mot endring fra ansatte, men som nevnt skal vi se på to andre forhold i denne sammenheng.

Psykologiske og psykososiale forhold

Det har innenfor litteraturen blitt mye fokusert på *psykologiske og sosiale forhold* som spiller inn ved motstand mot endring. En organisasjon består naturlig nok av mennesker, og organisasjonen som de arbeider i er en viktig del av deres liv, hvor de gjerne legger ned mye tid og krefter. Endringer har altså en *følelsesmessig komponent* (Jacobsen, 2004); Mennesker som jobber i organisasjoner tar også med seg følelsene på jobben. Endringer vil derfor kunne skape en emosjonell reaksjon, og gjerne aktivisere *psykologiske reaksjoner*. Frykten for hva endringene vil innebære kan medføre uvilje til å støtte og jobbe aktivt med endringsprosessen. Endringsprosessen er altså en omstillingsprosess som gjør at arbeidstakerne må endre på måten de jobber på, og hvordan de forstår sitt arbeid og arbeidssituasjon (Jacobsen, 2004). For mange vil dette innebære *usikkerhet og rasjonelle og irrasjonelle folkningsrammer* (Waddel & Sohal, 1996) for hvordan endringen forstås og hvorvidt endringen attribueres som negativ eller positiv for organisasjonen eller individene i den.

Arbeidsplassen som til de som jobber i organisasjoner vil naturlig nok både representere et sted preget av *stabilitet og sikkerhet*, i tillegg til et sted hvor en blir prøvet i *utfordringer* og situasjoner som vil skape ny læring. I endringsprosesser vil naturlig nok de ansatte bli eksponert for sistnevnte. Det er i denne sammenhengen viktig å understreke at mennesker

flest ikke utelukkende er grunnleggende konservative, og vil yte motstand mot enhver faktor som vil redusere deres behov for trygghet og stabilitet (Tromsmo, 1998). Allikevel er det rimelig sikkert at omfattende endringsprosesser i organisasjoner vil *påvirke arbeidstakere* og hvordan de reagerer på endringene som organisasjon foretar seg på en eller annen måte. Endringsprosessene kan av mange oppfattes som negative; i denne forstand noe som kan oppfattes som en *forverring av arbeidssituasjonen* til enkeltindividene i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Endringen kan derfor oppfattes og fortolkes som en trussel mot den enkeltes fremtidige trivsel. Dette kan være at en på lang sikt frykter for sin jobb i organisasjonen, til at en i kortsiktige perioder med får uønsket merarbeid. I tillegg frykter mange kanskje at endringen vil innebære nye arbeidsoppgaver en tror en ikke vil mestre. I endringer som innebærer innføring av ny teknologi, kan ansatte føle at deres kompetanse ikke lenger blir verdsatt og at de blir erstattet av maskiner. Gjerne frykter en *personlig tap* av økonomisk karakter, slik som ødelagte avansementsmuligheter og mindre lønn for eksempel (Jacobsen, 2004).

Over tid i organisasjoner opprettes det gjerne uformelle forventninger mellom organisasjon og individ; det vi kaller en *psykologisk kontrakt* (Jacobsen, 2004). Det som skjer er at det skapes en balanse mellom arbeidstaker forventning til organisasjonen, og organisasjonens forventning til arbeidstaker. En endringsprosess derfor gjerne av enkelte bli oppfattet som en brudd på en slik kontrakt, og mange vil reagere med motstand når en slik etablert kontrakt brytes og gjerne blir erstattet med nytt og usikkert innhold. En annen årsak til at ansatte kan motsette seg endringstiltak er frykt for *tap av noe av ens identitet* (Jacobsen, 2004). En organisasjon er en arena der mening blir skapt; en institusjon preget av en kultur som forteller noe om hvem en er og meningen med ens arbeid. En endringsprosess kan derfor medføre at man forlater som er bygd opp i løpet av lang tid til noe nytt. Enkle ting som hvor man har kontor, hvem som har nabokontoret, og hvem som snakker sammen i lunchpausen kan bli endret, slik at klimaet som man omgås i til daglig og trives i blir skiftet ut til noe en tror er mindre ønskelig. Miljøet en har vært en del av og fått et følelsesmessig forhold til, blir endret til noe annet. Sosiale relasjoner som har blitt utviklet i løpet av en lengre periode står i fare for å bli brutt grunnet nye organiseringer og omstruktureringer av arbeidsstokken.

Hvordan fremtiden vil fortone seg etter en endringsprosess innebærer usikkerhet, og mange kan være redde for at de ikke vil *strekke til* i den nye situasjonen (Jacobsen, 2004). Gjerne er en nødt til å investere tid i å tilegne seg ny kunnskap, da gammel kunnskap ikke lenger er like ettertraktet i organisasjonen. For mange vil dette kunne kreve store ressurser og fortone seg som tungt og belastende. Endringsprosesser kan videre fortone seg som prosesser hvor ansatte føler seg *dårlig behandlet* (Tromsmo, 1998), gjerne et resultat av en prosess hvor ansatte ikke føler seg verdsatt og inkludert, resultatet kan altså bli en motreaksjon mot dette. Eksempler på dette kan være endringsprosesser hvor ansatte føler seg manipulert og utsatt for skjulte motiver fra sentrale aktører i endringsprosessen. Det kan være det at ansatte ikke føler at de har noe de skulle ha sagt og ikke føler seg nok inkludert i endringsprosessen.

Å gjennomgå en endring vil altså si å gå ifra en kjent situasjon, til en ny ukjent situasjon. Hvordan ansatte forholder seg til dette antas å være rimelig individuelt, men det er ikke til å stikke under en stol at enhver endringsprosess har et *element av usikkerhet* (Waddel & Sohal, 1996). Usikkerhet hersker alltid om endringsprosessens utfall vil være negativ eller positiv for organisasjonen og den ansatte. Nettopp på grunn av dette vil noen ansatte derfor enten kunne være negative eller positive til endringene, noe som kan føre til ulike typer adferd på basis av disse holdningene.

Politiske og naturlige prosesser

En viktig innfallsvinkel til motstand mot endring, er at en organisasjon naturlig nok består av ulike aktører og interessegrupper som har *ulike interesser* både i forhold til seg selv og sin gruppe (Jacobsen, 2004). Disse gruppene og enkeltindividene har i tillegg klare formeninger over hva som er formåltjenelig for organisasjonen de arbeider i. Når vi i tillegg vet at endringsforhold fortolkes og oversettes av aktører i en organisasjon; er det ikke vanskelig å forstå at dette kan føre til *uenighet* om hvordan virkeligheten er og vil bli i organisasjonen. Slik sett vil en organisasjon ha innslag av ulike grader av *konflikter*, basert på uenighet om midler og mål for organisasjonen og dens aktører. Slike konflikter, om de riktignok ikke er for manifesterte, trenger ikke være negative men snarere adoptive for organisasjoner, fordi de kan være med å belyse hvorvidt organisasjonen er på rett vei med endringen eller ikke. Dette er dog ikke tilfelle om enkeltaktører motsetter seg endringer på basis av *skjulte motiver og agendaer* (Jacobsen, 2004), og kun er opptatt av å forsvare sine egne interesser og ikke handle på basis for organisasjonens beste.

I forbindelse med endringsprosesser er det derfor *naturlig* at organisasjonens impliserte parter reagerer på og er uenig i endringsprosesser og mål som vil få betydning både for dem selv og organisasjonen de arbeider i. De ulike aktørene kan mene og oppfatte at endringen både er gal, unødvendig eller uønskelig, likeså godt at den er rett, nødvendig og ønskelig.

Aktører i organisasjoner har gjerne også egne *særinteresser* (Jacobsen, 2004), som vil kunne komme i konflikt med endringsprosesser hvor disse interessene anses som truet. En endringsprosess vil som sagt være en prosess preget av usikkerhet og tvetydighet, og denne usikkerheten kan medføre at aktører fortolker endringen i retning av at nåværende makt- og interessefaktorer vil endres til det negative. Personer og grupper har altså gjerne klare motiver og interesser knyttet til det og i en eller annen form å uttrykke motstand mot endring.

En organisasjon er også et *autoritativt system*, et hierarki hvor noen bestemmer over et sett med ressurser. En endringsprosess kan medføre at maktbasene i en organisasjon endres, og enkeltpersoner kan miste kontroll over disse maktbasene. I en slik prosess kan en oppleve at aktører ønsker å *bedre sin maktposisjoner* (Jacobsen, 2004), noe som medfører at andre aktører oppfatter sine posisjoner som truet. Slike situasjon kan medføre motstand fra aktørene som oppfatter sine posisjoner som truet. Når dette er sagt kan enkeltaktører også yte motstand fordi de ikke *oppfatter ledelsen som legitim*, og ikke har respekt for ledelsens autoritet og mandat til å lede organisasjonen.

Men maktkamp trenger ikke forkomme bare i forhold til posisjoner, maktkamper kan også være grunnet i *genuin faglig uenighet* (Jacobsen, 2004) mellom ulike maktgrupperinger. Ren faglig uenighet kan altså være en mulig kilde til motstand, eller kan som sagt også være et "skalkeskjul" for mer fordekte årsaker. Aktører innenfor organisasjonen kan oppfatte endringsprosesser som en trussel mot sin innflytelse og makt. *Makt og innflytelse* er gjerne ønsket av enkeltaktører fordi det gir mulighet til handlingsrom, forutsigbarhet og frihet. Makt har også et *symbolsk aspekt* (Jacobsen, 2004), hvor alt i fra flytting til mindre kontorer, endring av uniformer og titler kan oppfattes som tap av innflytelse og maktutøvelse. Om endringsprosesser vil medføre at aktører med sterk makt, får mindre innflytelse kan dette få utslag i motstand mot endring fra disse aktørene.

En organisasjon består av ulike ledelsesnivåer, enkeltpersoner og grupperinger som utøver innflytelse. Hvordan makten i en organisasjon er fordel avhenger ikke bare av formelle elementer, men også av en *uformelle elementer*. Et formelt mandat i form av en lederstilling

har åpenbar stor betydning for vedkommendes autoritet og maktposisjon, men også personer uten en slik posisjon kan ha stor innflytelse på beslutninger som tas i en organisasjon. Personer som sitter på ulike maktbaser, for eksempel knyttet til kontroll av kritiske arbeidsoppgaver og informasjonsstrømmer, kan av interessemessige årsaker motsette seg endringsprosesser basert på motstridende interesser. I tillegg kan undergrupperinger og profesjoner være uenig og yte motstand mot endringsprosesser basert på særinteresser til sin egen gruppe. Fagforeningsgrupperinger et eksempel på arbeidstakergrupperinger som har stor legitimitet i det norske arbeidsliv.

Motstand mot endring kan altså også være et resultat av naturlige og politiske prosesser som vi har sett.

Etterord og konklusjoner

Motstand mot endring er et mangefasettert og komplekst tema, med mange forskjellig innfallsvinkler. Litteratursøk avslører at forskjellig forfattere har forskjellige oppfatninger og tilnæringsmåter til fenomenet. Fra å nesten avskrive motstand som et fenomen som opptrer på grunn av mangelfull ledelse av endringsprosesser som Tronsmo (1998) påpeker i sin artikkel, til Waddel & Sohal (1996) som fokuserer på konstruktive motstandsfaktorer som kan fungere som verktøy i vellykkede endringsprosesser.

Vi har valgt en deskriptiv, analytisk tilnærming til fenomenet, og har sett på tre forklaringsvariabler som kan være med å forklare hvorfor motstand mot endring kan inntreffe. Alle disse variablene kan være med å forklare fenomenet med tre forskjellige utgangspunkt. Allikevel er motstand mot endring et komplekst tema, hvor en enkelt forklaringsvariabel ikke vil forklare spennvidden i fenomenet. Man må derfor ha helhetlig forståelse av dette komplekse temaet for å forstå mekanismene som gjør seg gjeldende.

Litteraturliste

Waddel, D., & Sohal, A.S. (1996). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36/8 [1998] 543–548

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Fagbokforlaget.

French, Wendell L., & Bell Cecil H. (1998). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall

Tronsmo, Per (1998). *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand motforandring*. Magma, 26-34.