

Ledarskap, förändringsmotstånd & kommunikativt handlande

En teoretisk studie

Johan Bergström

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15hp, HT 2015
Sidantal:	43
Titel:	Ledarskap, förändringsmotstånd & kommunikativt handlande – en teoretisk studie.
Författare:	Johan Bergström
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	16-01-08
Sammanfattning:	<p>Bakgrund: Förändringar innebär risker för företagen, ett sätt att minska dessa risker och öka chanserna att det lyckas är att hantera det motstånd som dyker upp.</p> <p>Syfte: Med utgångspunkt i kommunikativt handlande genomföra en analys av relationen mellan ledarskap och förändringsmotstånd samt diskutera vikten av hantering av förändringsmotstånd.</p> <p>Metod: En teoretisk studie med viss hjälp av hermeneutisk forskningsansats och med teoretisk utgångspunkt i Habermas kommunikativa handlande.</p> <p>Resultat: Med frigjord kommunikation mellan ledare och individer ter sig förändringar mindre skrämmande och ledarskapet ges möjlighet att finna brister i organisationskulturen. Detta har visat sig korrelera med motivationsteorier över basala behov där trygghet och kärlek kan argumenteras ge en starkare organisationskultur som med större sannolikhet välkomnar förändringar. Motstånd kan verka positivt som en stabilitetsbroms för organisationen men riskerar att stagnera organisationen, genom att tillåta kritisk dialog ges ledarskapet möjlighet att konstruktivt hantera motståndet. Den egna inställningen till specifika förändringar blir viktig att förstå och fundera över som ledare då den kan minska eller öka det upplevda motståndet inom organisationen. Genom att låta omhändertagande beteende bli en systematisk del av organisationskulturen kan det kommunikativa handlandet fokusera på att hantera de brister som uppstår istället för att aktivt försöka hantera för många faktorer själv.</p>
Nyckelord:	ledarskap, förändringsmotstånd, kommunikativt handlande motivation, organisationskultur

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsning.....	2
1.3 Disposition.....	2
2. Metod.....	3
2.1 Vad är en teoretisk uppsats?.....	3
2.2 Teoretisk utgångspunkt.....	4
2.3 Hermeneutisk forskningsansats.....	7
2.3.1 Vad är den hermeneutiska forskningsansatsen?.....	7
2.3.2 Hur används den i praktiken?.....	7
2.3.3 Hur används hermeneutiken i den här uppsatsen?.....	8
2.4 Källor och urval.....	9
3. Ledarskap.....	10
3.1 Definition.....	11
3.2 Ledarskap som process.....	13
3.2.1 Ledarskap som kommunikativt handlande.....	13
4. Förändring och dess risker för motstånd.....	15
4.1 Förändringsmotstånd och individer.....	16
4.2 Förändringsmotstånd och organisationer.....	18
4.3 Förändringsmotstånd och ledarskap.....	21
4.4 Sammanfattning.....	22
5. Analys och diskussion.....	24
6. Slutsats och metoddiskussion.....	29
Vidare forskning.....	31
Referenser.....	32

1. Inledning

Att organisationer, oavsett sektor eller form, står inför yttre krav på förändring och flexibilitet är en del av den dynamiska värld vi lever i (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011). Dessa krav ställer konsekvent organisationer inför nya utmaningar vilket även ställer ökade krav på ledningen att förbereda och hantera personalen inför dessa utmaningar. Att dessa förändringar sällan är helt lyckade visar på en problematik som är värd att utredas. Förändringar kan ta tid att genomföra vilket är kostsamt, så väl ekonomiskt som känslomässigt. Med en stabil vardag som grund för en välmående organisationskultur kan förändringar av denna vardag verka otrygga och skapa ett negativt klimat i organisationen (Klein, S.M., 1996).

Med ett intresse för konflikthantering och problemlösning som ingång har denna uppsats utformats. Detta för att titta närmare på ett ämne som den utbildning jag går (personal- och arbetsliv) hittills inte tagit upp; hur man får med samtliga anställda vid motivations-, förändrings- eller utvecklingsarbete. Mitt grundantagande är att merparten av personalen kan hanteras med konventionella metoder och vardagligt arbete. Detta skapar en nyfikenhet för att närmare undersöka hur man fångar upp dem som behöver andra former av ledarskapligt stöd för att uppleva exempelvis motivation, vilja till förändring eller vilja till utveckling. Kan man få samtliga i en organisation att vara med på förändringen? Är det önskvärt? Framför allt väcktes tankar på vilka faktorer som spelar in för så väl ledning som för individ och organisation för att öka eller minska förändringsmotstånd.

Motstånd till förändring kan skapa stora problem för organisationer om det inte hanteras på ett konstruktivt vis. Hur motstånd bäst hanteras konstruktivt finns en mängd olika uppfattningar. En del forskare (Abrahamsson & Andersen, 2005) ser ett mer auktoritärt genomslag i form av att övervinna motståndet medan andra (Dent, E.B. & Goldberg, S.G., 1999) ser att man kan omvända motståndet till att fylla en funktion för bättre implementering av förändringen. Oavsett åsikt måste förändringsmotstånd accepteras som faktor i varje förändringsprocess och därför hanteras (Abrahamsson & Andersen, 2005, Dent & Goldberg, 1999). Precis som en organisation består av människor med olika viljor och tankemönster måste vi förstå hur dessa människor kan enas och jobba mot ett gemensamt mål trots olika uppfattningar.

1.1 Syfte

Med min ändring av fokus landade jag i att mitt intresse för förändringsmotstånd kunde agera primärfaktor och försöka belysa detta genom ledarskapets handlande. Med denna ändring landade mitt syfte i;

Att med utgångspunkt i kommunikativt handlande analysera relationen mellan ledarskap och förändringsmotstånd samt att diskutera värdet av att hantera förändringsmotstånd.

1.2 Avgränsning

Denna uppsats avhandlar ledarskap kontextuellt beskrivet utifrån förändring och motståndshantering. Ledarskap definierat genom handlande som delas oavsett ledarskapsstil ger kontexten relevans och utesluter närmare beskrivning av ledarskapsstilar.

1.3 Disposition

Vidare beskrivs förändringsmotstånd utifrån fyra nivåer: helhet, individ, organisation och ledarskap. Inom nivån för organisation diskuteras även organisationskulturen hastigt vilket ger en förståelse för dess inverkan på förändringsmotstånd. Även motivationsteorier tas i stora drag upp och ger ytterligare stöd till förståelsen för motstånd. All teori samlas och bearbetas delvis utifrån en hermeneutisk mall. Utsträckning av mallens användning beskrivs närmare under metodkapitlet (se kapitel 2).

2. Metod

Som ovan nämnt ämnar denna teoretiska kandidatuppsats med fokus på ledarskap och förändringsmotstånd att försöka öka förståelsen kring vilka faktorer som är mer väsentliga för att nå de som inte upptas av konventionella metoder. Detta är ett viktigt ämne att kunna hantera då det i högsta grad rör en HR-ansvarigs jobb vilket, enligt mig, gör det spännande. I följande kapitel beskrivs vad en teoretisk uppsats är och hur den används. Därefter följer en överblick av hermeneutiken som forskningsansats, vilken jag till viss del senare i analysen kommer stödja min argumentation på.

2.1 Vad är en teoretisk uppsats?

Ibland beskrivs den teoretiska uppsatsen som en litteraturöversikt alternativt en litteraturgranskning vars betydelse beskrivs under denna rubrik. Även värdet av att genomföra en litteraturstudie tas upp under denna rubrik och ger en förståelse för hur samt varför detta arbete utformats.

Mertens (Mertens, D. M., 1998) beskriver litteraturöversikt från två olika perspektiv vilka även tas upp av Backman (Backman, J., 2008) och Löfgren Martinsson (Löfgren Martinsson, M., 2008). De menar att litteraturöversikt kan vara en del i ett arbete då tidigare forskning måste granskas, källor värderas, informationsbaser formas och argumentation förankras. Det andra perspektivet de diskuterar är att litteraturöversikten i sig kan agera mål för granskningen. Detta innebär, menar Mertens (1998), att teoretiska uppsatser bland annat är menade att kritiskt granska andras teorier och dess tillvägagångssätt men även att utöka dess användningsområde. Detta då forskaren med ett nytt perspektiv kan upptäcka tvivelaktiga tankegångar eller designfel i dessa teorier (Mertens, 1998). Backman (2008) ger medhåll och förklarar vidare att litteraturgranskning även fyller en viktig funktion då olika teorier kan vara i diskurs, vilket i sig kan förse forskaren med en anledning att utreda förhållandet dessa teorier har och vad de grundar sina olikheter på. Således förstår jag litteraturöversikt närmast som ett sammanställande av information och litteraturgranskning just som en granskning av denna insamlade information.

Mertens (1998) beskriver metodarbetet i litteraturgranskande uppsatser som en sökprocess snarare än en metod. Denna sökprocess menar Mertens (1998) lägger fokuset på informationen och hur den bäst kommer till åtgång. Wallén (Wallén, G., 1996) ger en mer kritisk bild och kommenterar praktikerparadigm där han beskriver att forskning även i någon mån innehåller underförstådda normer och goda förebilder spelar in för hur forskningen bedrivs och vad som blir acceptera. Ytterst kan den vetenskapliga kunskapen bli mål för subjektivitet med vilket Wallén förklarar genom

Kuhns ord: ”...att vetenskaplig kunskap ytterst är vad forskarkollegorna accepterar, konsensus” (Wallén, 1996:23). Med detta sagt presenterar Wallén (1996) även att paradigmanalysen skulle kunna tas tillbaka, där själva forskningsprocessen hamnar i fokus för uppsatsen. Backman (2008:72) väljer att beskriva litteraturoversikten som ”...att framställa en komprimerad sammanställning...” inom ett givet område.

Mertens (1998) Backman (2008) och Wallén (1996) beskriver att metoder är till för att finna och tolka information. Men när informationen i sig är fokus för arbetet skall den studeras utifrån andra vetenskapliga arbeten. Vilket då kommer vara uttryckt på ett sådant sätt att den bör vara tillgänglig för läsaren utan vidare metodarbete. Den teoretiska uppsatsens metod blir i sig själv, som jag förstår Mertens (1998), Backman (2008) och Walléns (1996) ord, därav mer av ett logiskt förankrat förklarande av tillvägagångssättet för teoridelen än ett statistiskt metodarbete.

Litteraturgranskning är ett sätt att kunna falsifiera och/eller verifiera teorier men även ett sätt att kunna se kopplingar till andra användningsområden än vad de först kanske var ämnade att användas till (Cohen, Manion & Morrison, 2011, Backman, 2008, Mertens, 1998). Genom att även ta del av kritik mot dessa teorier kan man få en djupare förståelse för dem och på så vis väga dessa perspektiv mot varandra och därigenom granska grunden för teorin så väl som kritiken presenterad mot den (Cohen et al, 2011). Detta ger även en möjlighet att se glapp i forskningen som kan ge nya perspektiv och kunskaper kring ämnet (Cohen et al, 2011, Mertens, 1998, Backman, 2008). Genom att kunna se glapp i forskningen kan man även konkretisera förslag på vidare forskning vilket är ett bra verktyg för att kunna hantera och överbygga dessa glapp inom forskningen (Backman, 2008).

2.2 Teoretisk utgångspunkt

För att kunna förstå en del i uppsatsens syfte krävs en inblick i Habermas teori om kommunikativt handlande. Denna teoretiska utgångspunkt är tänkt att vid analysen hjälpa mig att förstå hur kommunikation och handlande sammanfogas genom ledarskap för att därmed även kunna isolera faktorer där detta brister. Genom denna förklaring av Habermas teori är min förhoppning att läsaren således djupare förstå vad som tas upp rörande kommunikativ handling.

Likt sociologins Weber gör filosofins Habermas skillnad i en individs beteende och handlande (Edgar, 2006). Denna skillnad utgörs i Habermas fall av medvetenhetsgraden, med vilken menas att ett beteende kan ses som något omedvetet, exempelvis ett hjärtslag. Den andra delen utgör en handling som något medvetet; exempelvis ett handslag (Habermas, J., 1987, Edgar, 2006). Det ena sker mer eller

mindre oreflekterat per automatik medan det andra sker med aktiv vilja (Edgar, 2006). En handling har således en mening för individen som utför den men även för individer som berörs av denna handling (Habermas, 1987, Edgar, 2006). För att förstå vad Habermas menar med handling kan det närmast förklaras som social handling, eller interaktion mellan individer (Edgar, 2006). Den känns igen på tre faktorer; det ger information, sociala relationer och uttryck av åsikter eller känslor (ibid).

Vad som dock blir viktigt att ta i beaktning är att Habermas gör en distinktion mellan två typer av handlande, ett kommunikativt och ett strategiskt (Habermas, 1987, Edgar, 2006). Genom den kommunikativa handlingen kan en individ hjälpa eller få hjälp av en vän att exempelvis laga sin bil. Men för att exempelvis försöka bota cancer behövs en annan typ av interaktion, den strategiska. Detta då en enorm mängd annan kompetens krävs av människor individen inte ens har mött eller kanske kommer möta. Därför måste denna typ av problem hanteras med en strategisk kommunikation där individen inte söker relation utan kompetens (Edgar, 2006). Denna problematik växer i takt med populationen menar Habermas (1987) och skriver att social interaktion blir omöjlig att hantera för individen då den blir överväldigad av information. Informationen kan helt enkelt vara för mycket eller innehålla delar individen inte vill konfronteras med som gör att individen helt enkelt kommer förtrycka (Edgar, 2006). Ett exempel på detta är ett gift par som av rädsla för ensamhet eller personlig kris möjligen inte vill konfrontera det faktum att kärleken försvunnit och därför stannar ihop. En relation som denna kan därför ses som strategisk (ibid). Genom att tillåta kommunikationen att bli instrumentell eller strategisk som Habermas (1987) beskriver, kan individen avlastas (se även Edgar, 2006).

Den strategiska handlingen distanserar dock individer från varandra och skapar närmast ett kontaktnät istället för relationer (Edgar, 2006, Habermas, 1987). Detta gör i sig att relationer blir beteenden istället för handlingar eftersom att det genererar förutsägbara resultat (Edgar, 2006). Närmare beskriver förklarar Edgar (ibid) att individen inte längre behöver bry sig varför någon beter sig på ett visst sätt så länge beteendet är förväntat. Genom strategisk (systematisk) ordning kan dock komplexa processer enklare styras per automatik istället för relationellt och på så vis behöver inte individen interagera med någon annan för att hantera situationen (Habermas, 1987, Edgar, 2006). För att beskriva detta närmare kan en vanlig affärskö vara exempel. Att stå i kö och vänta på sin tur innebär att vi inte behöver ha någon form av relation till varken de andra i kön eller till expediten som kommer hantera affärstransaktionen (Edgar, 2006). Personen behöver inte bry sig om vilka, eller hur många varor som handlas och individen som handlar behöver inte diskutera med denna om huruvida personen trivs på sitt jobb eller ej (ibid).

Problematiken i detta är att distanseringen mellan individer gör att ord byts ut mot system och människor hanteras som varor (Habermas, 1987, Edgar, 2006). Utan relation

individer emellan hanteras kommunikation strategiskt utifrån ett systematiskt kommunikationsperspektiv och individer blir kontakter eller kompetenser som går att köpa för marknadspris (Edgar, 2006). Kommunikation blir således föråldrat så länge systemet eller hierarkin inte ifrågasätts (Habermas, 1987, Edgar, 2006). Detta kan dock ses lite positivt ur ett perspektiv. Ur aspekten att en individ inte kan hantera för mycket information, kan strategiskt handlande ge en lättnad i den överväldigande mängd relationer vi som individer redan har (Edgar, 2006).

Kommunikativt handlande beskrivet som interaktion kräver några grundläggande antaganden för att kunna existera med all sin potential. Den relation som finns mellan två parter bör vara på ungefär samma nivå kunskapsmässigt och antages ha en liknande bild av världen som omger dem (ibid). Detta frigör kommunikationen som kan ge individen nya relationer till sin vän eller rent av nya vänner som stärker denne (ibid). Ser vi däremot till hur kommunikation tar sig mellan individ och ledare (uttryckt chef av Habermas, 1987 och Edgar, 2006) innebär konventionella ramar och explicita regler en form av bur i vilken interaktionen existerar. Denna bur simplificerar relationen och kommunikationen vilket gör individen mindre benägen att ifrågasätta den hierarkiskt starkare ledaren (Edgar, 2006). Denna systematiska ordning av ett samhälle eller organisation ger med andra ord även en kontrollerande faktor över relation och kommunikation inom detta system (Habermas, 1987, Edgar, 2006).

Edgar (2006) beskriver Habermas ord som att systemen har sin egen autonoma logik och därmed trög att ändra. Detta eftersom att systemens logik utförs enligt de regler som säger vad som är möjligt och hur det ska utföras (ibid). Edgar (ibid) visar exempel på hur den strategiska handlingen kontrollerar och urholkar den kommunikativa genom att beskriva skolväsendet med sitt politiska tvång. Låga betyg kräver handling från riksdagen, vilket leder till resurser till skolor samtidigt som nya riktlinjer för lärare dras upp. Detta leder till att en lärande miljö som enligt Habermas (1987) och Edgar (2006) borde vara frigjord nu kräver enklare medel för att nå bättre resultat. Således blir den pedagogiska undervisningen ett offer för statistik i ett systematiskt samhälle. Förutom detta kan denna kontroll över kommunikation skapa vad Habermas (1987) kallar patologier i vilka relationer inom systemet kan brytas ner.

Ett strategiskt handlande har med andra ord inte samma krav på relation och kräver därför inte heller någon gemensam förståelse (Edgar, 2006). Detta innebär att manipulation och oärlighet lättare kommer fram (ibid). Genom att då ifrågasätta strategisk kommunikation tvingas individerna in i en social kommunikation vilket i sig är en kommunikativ handling. Betraktat ovan kan vi se hur kontexten kan variera med subjektet i det att uppfattningen om vad som skall utföras och varför ytterst motiveras genom kommunikation. Hur denna kommunikation tar sig uttryck blir därför viktigt att förstå.

2.3 Hermeneutisk forskningsansats

Trots ovan nämnda, i stora drag, avsaknad av metoder inom teoretiska uppsatser finner jag det lämpligt att beskriva hermeneutiken övergripande.

2.3.1 Vad är den hermeneutiska forskningsansatsen?

Kort uttryckt är hermeneutiken en forskningsansats där tolkning av innebörden av fenomen kopplade till den aktuella kontexten (Backman, 2008, Wallén, 1996). Sökandet av information blir därmed ett försök att finna de faktorer som är viktiga för den aktuella situationen och dess individer. Hermeneutiken kräver, som disciplin, språklig förståelse och en bra förståelse för kulturell gemenskap menar Wallén (1996) då den främst hanterar tolkning av innebörder av exempelvis texter och handlingar. Vidare förklarar Wallén (1996) med stöd från Alvesson och Sköldberg (Alvesson, M., & Sköldberg, K., 2008) att dessa tolkningar måste göras utifrån en kontext och att den forskande måste alternera mellan att titta närmare på del och helhet. Detta för att hermeneutiken är grundad i biblisk texttolkning, så kallad exegetik där man sett tolkningen som en symbolisk cirkel, vilket förklaras genom att bibeln endast kan förstås som helhet utifrån de delar den består av, likväl som delarna endast kan förstås i helheten av de sammansatta bitarna (Alvesson & Sköldberg, 2008). Denna symboliska cirkel har emellertid utvecklats över tid till att bilda en spiral då denna alternering mellan del och helhet ger djupare kunskap inom båda dessa delar och därför aldrig tar dig tillbaka till samma punkt för tolkning (ibid). Simplifierat innebär detta, menar jag, att djupare kunskap ger fler möjligheter att anta nya perspektiv och tolkningsmöjligheter vilket i sig leder till att man som forskare då inte kan återgå till den ursprungliga förförståelsen. Denna hermeneutiska cirkel har dock återskapats inom olika discipliner med olika variabler men det kommer ej vidare tas upp i denna uppsats då jag mer kan konstatera min övertygelse att man med fördjupad kunskap omöjligt kan befinna sig på samma plats man innan var.

Som forskningsansats kan den vid första anblick verka diffus och till synes mer subjektiv än andra discipliner. Därför beskriver jag övergripande hur den de facto har strukturella regler att förhålla sig till i praktiken samt i vilken utsträckning jag applicerar metoden i denna uppsats.

2.3.2 Hur används den i praktiken?

Då den hermeneutiska forskningsansatsen används inom många vetenskaper: filosofi, pedagogik, historia och teologi för att nämna några, skiljer den sig åt i detaljutformning beroende på vilken disciplin som väljer att använda den.

I övergripande drag hanterar hermeneutiken forskning på liknande sätt men kräver

djupare självreflektion på grund av sin tolkande karaktär än andra forskningstekniker som är mätbara. Alvesson & Sköldberg (2008) ställer upp kriterier för hur en forskare bör hantera en hermeneutisk forskningsansats för att den skall vara trovärdig och koherent, vilket betyder att tolkningen är logiskt konsekvent. Hermeneutiken baseras på att man likt annan forskning kommer fram till diskussionsämnet, eller problemet som skall utredas varpå man, till skillnad från andra vetenskapliga forskningsdiscipliner, försöker hantera sin förförståelse genom att artikulera den och de grundantagande som forskaren kan ha (ibid). Detta görs i försök att minimera den störning dessa faktorer annars kan ha på forskningen (ibid). Information samlas in och man gör en översikt över denna för att bekanta sig med sitt material och även här försöka förhindra förförståelse eller grundantaganden från att agera störmoment (ibid). Vidare nämner dem överensstämmande med originaltexten utan förvrängningar samt etablerade tolkningar av originaltexten som några av de punkterna som måste uppfyllas (ibid). De inkluderar även en argumentation om analysresultatens bärkraft för att försäkra sig om att uppsatsen framställts på ett trovärdigt sätt (ibid).

Wallén (1996) tar å andra sidan upp hermeneutiken som ett närmast filosofiskt tankesätt mer än en strukturell princip där stegen inte nödvändigtvis behöver följas vilket ger en mer diffus ton i beskrivandet och därför svårare att finna dess strukturella metoddelar. Alvesson och Sköldberg (2008) accepterar till viss del detta synsätt i sitt beskrivande av hermeneutiken men beskriver något mer utförligt de olika former denna forskningsansats kan ta och de strukturella skillnader de olika inriktningarna kan ha.

Backman (2008) ger dock ”*en liten varning*” (se sida 73) vid användandet av den hermeneutiska metoden då han menar att forskare lätt fastnar vid att endast låta sina uppsatser agera sammanställningar av litteratur på enskilda områden utan strategi, bärande idé eller något ledmotiv. Backman (2008) beskriver detta arbetssätt som ett rabblande av allt man hittat och menar att forskare bör ha struktur i sina uppsatser och en idé som skall utredas för att uppsatsen ska bli något mer än endast en inventering av den litteratur som finns på ett ämne.

Som redan nämnts, använder denna uppsats inte hermeneutiken i sin helhet och därför beskrivs nedan i vilken utsträckning den agerar mall.

2.3.3 Hur används hermeneutiken i den här uppsatsen?

Då uppsatsen menar att ställa ledarskapsteori mot förändringsmotstånd bör självreflektion, förförståelse och grundantagande vara en viktig del att hantera. Detta då teorin måste ligga i fokus och inte hindras av just dessa faktorer. Sett till syftet har det varit av yttersta vikt att så väl artikulation som avgränsning gjorts för att motverka risken för det rabblande Backman (2008) diskuterat. Även hanterandet av analysen har

givits ett stabilare tankemönster där framför allt koherensen ovan upptagen kunnat ge argumentationerna en mall att arbeta utifrån.

2.4 Källor och urval

En teoretisk uppsats grund bygger på att källorna är trovärdiga och att informationen som lyfts fram från dessa är välgrundad och trovärdig (Cohen et al., 2011, Backman, 2008, Mertens, 1998) samt att de antagande som tas från kopplingar jag anser mig se, är logiska och välgrundade i litteraturen. Därför menar jag att det är av största vikt att jag väljer mina källor väl och att jag lyssnar på kritiken mot dem. Nedan beskriver jag vilka typer av källor jag använt mig av samt hur dessa källor kommit till användning i min uppsats.

Denna uppsats har skrivits med tre huvudtyper av källor för att kunna säkerställa att informationen är trovärdig. Kurslitteratur har fungerat som ett inledande och översiktsgivande element där en grundläggande förståelse för teorier kunnat skapas. Ursprungskällorna är den andra typen av källor jag använt mig av då dem erbjuder en fördjupning av teorin samt är uttryckta av författaren själv utan att ha filtrerats genom en annan författares ord. Dessa två typer av källor gav även möjligheten att lättare finna befintlig kritik emot dessa teorier vilket är av yttersta vikt när det handlar om att säkerställa källornas trovärdighet. Den sista huvudtypen av källor jag använt är avhandlingar och vetenskapliga artiklar rörande främst ledarskap, motivation och förändringsmotstånd bland medarbetare. Backman (2008) listar bland annat vetenskapliga artiklar, böcker och vetenskapliga avhandlingar som källor vanligen använda inom teoretiska uppsatser och beskriver vidare att man som forskare bör använda flera sökdatabaser för att komplettera källorna då de ofta inte är heltäckande inom ämnet man söker.

För att finna artiklar relevanta för min frågeställning användes bland annat LUBSerach, Emerald Insight och Google scholar. Nyckelord var ”leadership”, ”motivation”, ”organizational change” och ”resistance to change”. Urvalet av artiklar baserades på att de skulle vara godkända inom den vetenskapliga världen och peer-reviewed. Med hjälp av artiklarna kunde jag även få en arbetslivsforankring via fallstudier som hjälpte mig att dra kopplingar mellan ledarskap och medarbetares förändringsmotstånd.

Efter att nu gett en överblick över uppsatsens metodarbete kan vi med detta fokus nu närma oss en av de två stora grundläggande delarna för denna uppsats, ledarskap. Efter en snabb överblick för att få en förståelse för hur ledarskapsforskningen under 1900-talet utvecklats från simplare förklaringar till komplexa entiteter ges en relevant

kontextuell definition senare använd i denna uppsats. Vidare hanteras denna definition mer ingående för att ge en korrekt bild av vad denna uppsatsen ämnar göra.

3. Ledarskap

Ledarskap är ett begrepp som alla människor har någon koppling till, såväl medveten som omedveten. Ledare återfinns överallt i samhället, i olika relationer och former. Från formellt ledarskap inom multinationella organisationer till den informella maktställning som kan ges, erhållas eller tas i vardagliga konversationer vänner emellan. Det är, som fenomen betraktat, ett område som fascinerat människor länge bland annat på grund av dess sociala status, reella makt och politiska engagemang (Yukl, G., 2012, Northouse, P.G., 2010). Ledarskap blir således ett ämne värt att forska inom för att kunna förstå varför vissa blir hyllade, framgångsrika ledare medan andra blir hatade (ibid).

Ledarskapsforskningens början under tidigt 1900-tal sökte efter specifika egenskaper en framgångsrik ledare skulle ha med tron om att man skulle finna utmärkande kännetecken vilket kunde hjälpa till att skapa nya effektivare ledare (Yukl, 2012, Northouse, 2010, Bass, B.M., 2008). Denna utgångspunkt utvecklades under 1900-talets ledarskapsforskningar till att inkludera andra faktorer som beteenden, relationer, uppfattningar, påverkan på individer inom organisationer eller dess påverkan på organisationskulturer (Yukl, 2012, Northouse, 2010, Bass, 2008, Schein, E., 2004). Vidare utvecklades ledarskapsforskningen från att vara enbart psykologi eller sociologi till att bli interdisciplinär när ledarskapet ansågs vara för komplext för att kunna förklaras enkelt (Bass, 2008). Denna närmast interdisciplinära bild av ledarskap blir tydlig när man nämner exempelvis Weber, som kunde urskilja skillnader i beteenden bland ledare, kom fram till att vissa ledare leder via sin karisma och utvecklade utifrån detta sin teori rörande karismatiskt ledarskap. Freud å andra sidan kunde med sin grupppsykologiska ansats istället se ett relationellt fokus mellan ledare och följare (Bass, 2008). Två olika fokus, ett sociologiskt sett beteende och ett psykologiskt artikulering idealiserande av ledare. Var för sig kan de endast ge en del av en bild, men ur ett interdisciplinärt perspektiv kan de möjligen, menar jag, ge en bättre förståelse över komplexiteten i att förklara hur ledarskap blir till, fungerar och bäst kan agera.

Genom 1900-talet bedrevs därefter en allt tilltagande ledarskapsforskning och är idag fortfarande ett ämne som drar till sig nya forskares intresse (Bass, 2008, Northouse, 2010, Yukl, 2012). Ledarskapsstilar, beteenden, handlingar, makt och inflytande är exempel på vad den samlade forskarkåren kommit att finna för att försöka förstå, förklara och analysera detta ämnets komplexitet. Om än att man funnit väsentliga faktorer råder stora diskussioner fortfarande om hur ett ledarskap skall bedrivas och analyseras mest effektivt. En del av ledarskapsforskningen som verkar mest kontroversiell hanterar själva definitionen av ordet ledarskap (ibid). Vad menar man? Vad betyder det? Vilket fokus har man? Är det kontextuellt definierat?

Denna komplexitet skapar i sig själv svårigheter i hanteringen av ordet så väl som betydelsen. Därför är den personliga definitionen av ordet av yttersta vikt vid formellt bruk (Bass, 2008, Northouse, 2010, Yukl, 2012).

Nedan motiveras den definition använd i uppsatsen genom att hålla komplexiteten i minnet medan ledarskapet hanteras kontextuellt.

3.1 Definition

Som precis nämnts kan man på grund av just komplexiteten, även i själva ordet ledarskap, finna en överväldigande mängd definitioner bland olika författare och forskare. Stogdills välanvända citat målar upp problematiken kring ledarskapets definition tydligt: "...det finns nästan lika många definitioner på ledarskap som det finns människor som försökt att definiera begreppet" (Yukl, 2012:3). Trots att alla människor har en koppling till ordet ledarskap och använder det efter en egen och övergripande definition inser man hur det ändrar form beroende på vad som egentligen undersöks när man tittar närmare på det (Bass, 2008, Northouse, 2010, Yukl, 2012).

Den tidiga forskningen sökte, som ovan beskrivits, efter egenskaper hos framgångsrika ledare för att kunna fastställa om ledarskap var en inneboende funktion hos vissa människor. Denna egenskapsinriktade forskning har i stor mån motbevisats (Bass, 2008, Northouse, 2010, Yukl 2012) men för att förstå denna definition av ledarskap bör den ändå förklaras. Forskarna drev då tesen att framgångsrika ledare delar egenskaper som främjar just ledarskap (Northouse, 2010, Yukl, 2012). Detta innebär att utgångspunkten var att endast vissa människor är ämnade att vara ledare och dess ledaregenskaper inte kan upptas av organisationen utan stannar hos individen (ibid). Forskarna kom emellertid fram till att ämnet ledarskap verkade mer komplext än att förklaras endast utifrån ett egenskapsperspektiv (Bass, 2008, Northouse, 2010, Yukl 2012). Då letade forskarkåren efter nya perspektiv och angrepp för att förklara vissa ledares framgång och har sedan dess med nya perspektiv försökt förklara vad ledarskap är och hur en ledare blir framgångsrik (ibid).

Ett par exempel på hur ledarskap har definierats under åren presenterar ord som makt, handling, beteende, personlighet och kompetens för att beskriva vad ledarskap innebär (Bass, 2008, Northouse, 2010, Yukl, 2012). Problematiken med dessa beskrivande ord är att dem likt vad de försöker beskriva, till sin egen karaktär är diffusa och därmed höjer andra frågor gällande definition av makt, handling, beteende etc. skriver Bass (2008), Northouse (2010) och Yukl (2012). Detta kräver en ytterligare definition vilken många forskare omedvetet eller medvetet väljer att bortse ifrån (Yukl, 2012).

I ett annat försök att beskriva ledarskap kan Nationalencyklopedin (NE, 2015) användas, i vilken följande beskrivning kan utläsas ”...*det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag...*”. Vid närmare undersökning av deras officiella förklaring kan man se korrelerande faktorer med de ovan nämnda ord Northouse (2010) och Yukl (2012) skrivit. Vad som beskrivs är enligt mig ett handlande, eller en process där ledarskap agerar i en kontext. Trots diffusa definitionsord kan ett agerande utläsas rörande en inflytelserik individ inom en vald kontext.

Uppsatsen kommer inte vidare diskutera ledarskap utifrån att det är någon medfödd egenskap endast vissa besitter. Detta för att ett ledarskap, enligt mig, bör ses ur ett utifrån syftets fokus relevant perspektiv och därmed begreppsligt hanteras i rätt kontext. En medfödd egenskap ger en logisk komplikation där alla svar bör peka tillbaka på någonting inom en individ och inte hur individen handlar eller betar sig gentemot sina följare. Med ett ledaregenskapsperspektiv menar jag att en ledare även skyddas från egentlig granskning genom just argumentet ”född ledare”, vilket vidare ger tillämpnings- och replikationssvårigheter om man försöker förstå ledarskapet utifrån egenskaper inom en individ och inte dess handlande i en vald kontext. Det ger helt enkelt en väldigt partisk grunduppfattning om vad ledarskap innebär och står därför på en alltför subjektiv grund. I denna uppsats kommer därför, likt Wallo (Wallo, A., 2008) och Northouse (2010), ledarskap att ses som en process i en vald kontext. Närmare anser jag Northouse (2010) ge en bra definition för ledarskap för även denna kontext, vilken lyder: ”*Ledarskap är en process däri en individ påverkar en grupp individer att jobba mot ett gemensamt mål*” (se sidan 7).

Vid en granskning av definitionen kan man med stöd av Yukl (2012), Bass (2008) och Northouse (2010) konstatera att den konkretiseras av faktorer som process, påverkan, grupp och mål. Definitionsvalet process ger ett handlingsperspektiv i interaktion mellan ledare och följare. Påverkan ger ett kommunikativt inflytande och menar närmare att en ledare är en individ som påverkar andra individer. Ordvalet grupp ställer fokus på att det inte är en envägskommunikation, ledaren påverkar en grupp individer som i sin tur även påverkar ledaren. Med den delen kan vi även se en del av kontexten i vilken en ledare befinner sig. Avslutningsvis ger definitionen en mening till ledarskapet. Här kan mål utläsas som ännu en viktig faktor och visar att ledarskap inte bara är påverkan utan att den de facto bör ses med ett målperspektiv. Ledaren vill påverka gruppen att jobba mot någonting, ett gemensamt mål och ger delvis en avslutande aning om kontext men även en avgörande bild av varför ledarskapet är viktigt. Att bara ha inflytande över en grupp individer ger inte en ledare. Att istället kunna leda dessa människor mot ett gemensamt mål blir därmed avgörande för ledarskapets validitet.

3.2 Ledarskap som process

Som ovan nämnt vid definitionen av ledarskapet som process fokuserar uppsatsen på just det kommunikativa handlandet vid förändring inom en organisation. Det innebär att ordet process i det här fallet bäst definieras som agerande/handlande och får här även prefixet kommunikation. Process i den här uppsatsen blir således ett kommunikativt handlande med fokus på organisatoriska förändringar. Med denna definition har vi preciserat innebörden, kommunikativt handlande och givit den ett mål, förändring.

Något som stödjer valet att inte närmare undersöka ledarskapsstilar är återkommande svar bland fallstudier som visar på en negativ korrelation mellan ledarskapsstil och förändringsmotstånd (Agboola, A.A., 2011, Inandi, Y., Binali, B. & Gilic, F., 2013, Appelbaum, S.H., Degbe, M.C., MacDonald, O. & Nguyen-Quang, T., 2015). Denna slutledning är att ledarskapet, om än viktigt för förändringsarbetet, inte skiljer sig åt avsevärt mellan de olika ledarstilarna med avseende för förändringsfrämjande åtgärder (ibid). Dessa forskare argumenterar att man, för att förstå förändring och dess motstånd, inte endast bör se till ledarskapsstil då denna inte beskriver inställning till förändring (ibid). Deras resultat ger en överblick mellan olika ledarstilar och deras hantering av förändringsmotstånd där det till deras överraskning visat sig att transaktionell ledarskapsstil, trots beskriven som förlegad av en relativt enad forskarkår (Northouse, 2010, Yukl, 2012, Schein, 2004), visat sig hantera förändring minst lika bra eller dåligt som en transformatorisk (Agboola, 2011, Inandi et al., 2013, Appelbaum et al., 2015). Dock poängterar Appelbaum et al. (2015) att det möjligen kan bero på rädsla för bestraffning från högre chefer om förändringar inte genomförs. Vidare visar deras resultat att ett demokratiskt ledarskap inte nödvändigtvis hanterar förändring på ett effektivare vis och kom där med fram till att ledarskapsstil inte ger en rättvis bild av förändringsarbetet (ibid). Däri ligger istället, enligt mig, en nyckelfaktor i att förstå och hantera förändringsmotstånd; inställning till förändring.

Appelbaum et al. (2015) finner dock en korrelation mellan ledarskapsstil och hantering av förändringsmotstånd i avseende till ångestrelaterade symtom. Dem argumenterar att förändringsmotstånd på en individuell nivå ofta tar sig likheter med allmän ångest genom att visa sig som en försvarsmekanism (ibid). Relaterat till detta finner dem att disciplinering från ledarna förhöjer detta förändringsmotstånd då just utpekandet av uppkomna fel i vardagliga rutiner kan skapa eller bygga vidare på en individuell oro för förändring (ibid).

3.2.1 Ledarskap som kommunikativt handlande

Som nämnt vid ledarskapsdefinitionen (se 3.1) spelar den egna upplevelsen roll för hur kontexten ter sig och därmed även individens agerande. Framförallt väljer jag att titta närmare på den relationella påverkan kommunikativt handlande möjligen kan ha.

Hur kommunikation tar sig uttryck och sedan tolkas av mottagaren är minst lika viktigt som att förstå bakomliggande orsaker rörande organisationskulturen (Ritzer, G., 2009). Ledarens agerande och dennes kommunikation blir därmed en viktig faktor att förstå närmre. Som aktör i en struktur ges makten att antingen lägga tonvikt vid system eller individ. Detta utmärkes av det perspektiv en individ tar och sättet denna väljer att uttrycka sin kommunikation på (Habermas, 1987, Edgar, 2006). Med en tonvikt på individen skapas relationer som lättare kan befrias från känslor av tvång medan det genom ett systemperspektiv skapas mer strukturella, stelare relationer enligt Habermas (ibid). Genom att handla utifrån ett systemperspektiv ges dock möjligheten att se situationen ur ett större perspektiv, med nya variabler som ekonomi, politik och makt (ibid). Detta strukturella perspektiv kan även ge en simplificerad hantering av tillvaron men riskerar samtidigt att skapa en ökad differentiering mellan individer (ibid). Denna differentiering hotar att kontrollera kommunikation istället för att frigöra den vilket i sin tur då kan producera patologier inom den grupp följare ledaren har (ibid). Detta genom att bryta ner gruppens interna relationer (ibid). Detta leder även till att en mer auktoritär relation skapas mellan ledare och individer som följer denna vilket baseras på den obalans i kommunikativ makt chef och ledare har i sin relation (ibid).

Läggs tonvikten istället vid individ och relation menar Habermas (1987) att det kommunikativa handlandet frigörs och skapar utrymme för mer vardagliga konversationer. Detta leder i sin tur menar Habermas (Habermas, 1987, även uttryckt av Edgar, 2006) till en starkare person- och relationsutveckling. Detta skall enligt Habermas (ibid) leda till att individerna förändras i samförstånd med samhället, i detta fall organisationen, istället för på grund av den. Genom att utveckla individerna i takt med organisationen ges därmed en möjlighet att lättare välkomna förändringar samt förebygga den differentiering Habermas via Edgar (2006) menar uppstår om man låter ledarskapet (uttryckt av Edgar som chefer och beslutssystem) och individerna utvecklas för självständigt. Detta korrelerar även med några av de faktorer jag tar upp (se 4,3). Om vi tittar närmare på det kommunikativa handlandet kan vi förstå hur subjektet ändrar förståelse för kontexten. Med ett relationellt fokus ter sig organisationen mer levande och dynamisk vilket kan underlätta övergångarna förändringar medför (Habermas 1987, Edgar, 2006).

Hur ledarskap bäst planerar förändringar, hanterar dess motstånd och vänder en organisation med dess medarbetare till något positivt måste förstås med den komplexitet som förändringar väver in i en organisation. Därför tas förändringar och dess faktorer upp i nästa kapitel för att kunna förklara den komplexitet som finns i en organisation.

4. Förändring och dess risker för motstånd

Förändring kan beskrivas som en övergång från ett tillstånd till ett annat (Inandi et al, 2013). Denna tillståndsövergång medför en osäkerhet inom organisationen då exempelvis etablerade rutiner, kultur eller organisatoriska mål kan vara siktet för förändringen (Carr, D.K., Hard, H.J. & Trahan, W.J., 1996). Forskning ger olika svarsinriktningar på problematiken som finns i organisatoriska förändringar. Viss forskning visar linjära flerstegsmodeller medan andra menar att komplexiteten inom förändringar kräver en öppenhet från ledning med färre regler och en mer generell målriktning (Higgs, M & Rowland, D., 2005).

Kurt Lewin (Lewin, K., 1952) beskrev i sin klassiska modell organisationsförändring utifrån en is-metäfor, i vilken Lewin menar att förändring kan ses beskrivas som unfreeze, transition och refreeze. Denna modell inleds med en översikt och analys av organisationen och dess krav på förändring för att sedan implementera denna förändring och till slut utvärdera dess fortsatta funktionalitet (ibid). Som en linjärmodell ger den en förståelse för tre stadier av en organisation i förändring. Kritik riktad emot denna modell rör främst det faktum att den är skriven på 1950-talet, är linjär i sin utformning och att nyare forskning visat djupare och fler dimensioner som måste vara med i beräkningarna (ibid). Higgs och Rowland (2005) tar även upp icke linjära modeller som går ut på att förstå förändring som ett komplext problem som inte kan hanteras med linjära modeller med förutsägbara resultat. Detta innebär att man ställs inför problemet att försöka leda en förändring inom organisationen med endast få enkla handledande regler och en generell riktning vart förändringen skall leda (ibid).

En central del av problematiken rörande organisatoriska förändringar återfinns i problemlösningsförmågan hos ledarskapet. Lichtensteins ord, återgivna av Higgs och Rowland (2005) ger en förståelse för denna problematik. Lichtenstein menar att roten till problemet med misslyckade förändringar ligger i att ledarskapet är tränade att lösa komplicerade problem men inte komplexa (ibid). Här menas att komplicerade problem fortfarande kan lösas med linjära problemlösningsmodeller och få ett relativt förutsägbart resultat medan komplexa problem bär många trådar och mindre problem inom själva systemet vilket ger mindre chans för förutsägbara resultat (ibid).

Coetsee (Coetsee, L., 1999) har kunnat urskilja fyra nivåer av förändringsmotstånd baserade på handlingsgrad. Apati, startpunkten i Coetsees teori (ibid), kännetecknas av ett uppgivet tillstånd i vilket passivt stöd, aktivt stöd eller engagemang saknas hos individerna inom en organisation. Denna startpunkt leder i två riktningar en mot engagemang, den andra mot motstånd. Följer man denna skala i motståndsriktning

utvecklas det apatiska tillståndet till ett passivt motstånd (ibid). Ursäkter, försenat arbete och tillbakadrag kännetecknar det passiva motståndet och bör enligt Coetsee (ibid), fungera som varningsklocka för motstånd. Låter man, som ledare, detta slå rot kan det gå från passivt till aktivt motstånd. Här i skapas debatter och motarbetande grupper (ibid). Denna motståndsfas riskerar växa sig stark relativt snabbt för att sedan övergå i den sista fasen i Coetsees (ibid) teori, aggressivt motstånd. Hot, hårda debatter, strejker, bojkott eller sabotage kännetecknar denna del och ger liten chans för återgång (ibid). Med fullskaligt motstånd kan organisationen stanna, vilket kan skada allt ifrån kultur till produktion. Detta kan vara så väl kortvarigt som långvarigt.

Med en inblick i Coetsees (1999) modell över motstånd ges en förståelse för vikten av att förstå och läsa av varningsklockorna tidigt. Även om ett aggressivt motstånd kan hindras och därefter återgå till apati för att sedan byggas till engagemang kan det innebära stora kostnader, både monetära och känslomässiga. Coetsee (ibid) beskriver i sin teori inte endast motstånd utan ger samtidigt plats för passivt stöd, aktivt stöd och engagemang. Likt motståndsskalan behandlar denna del handlingskraften hos individerna. En individ som passivt stödjer organisationen och dess ledares förslag blir således startpunkt för att lyfta fram engagemang. Här lägger Coetsee (ibid) vikt vid att förstå grundläggande organisationskulturella faktorer. För att göra detta menar Coetsee (ibid) att man måste få detta passiva engagemang att bli aktivt involverande genom motiverande åtgärder. När en individ visar ett aktivt stöd kan denna vidareutvecklas till att bli engagerad. Med engagerade individer inom en organisation ter sig en förändring mindre skrämmande och blir därmed lättare att genomföra (ibid). Detta är i linje med Inandi et al. (2013), Carr et al. (1996) och Appelbaum et al. (2015) då säkerhetsbehovet pekats ut samt engagemang inför förändringar ger bättre genomslagskraft av själva förändringen.

Organisatoriska förändringar bär dock problematiken på flera plan, där exempelvis ledarskap, organisation och individuellt plan kan nämnas. Då forskning överlag är överens (exempelvis Bass, 2008, Appelbaum et al., 2015, Carr et al., 1996, Higgs & Rowland, 2005, French et al., 2011) om att förändring kommer skapa motstånd faller det sig logiskt att titta närmare på vad dessa nivåer kan göra för att hindra eller tillåta motstånd.

4.1 Förändringsmotstånd och individer

Närmare kan vi se att förändring av etablerade rutiner, sociala strukturer och relationer är faktorer som skapar denna osäkerhet bland medarbetare. Dock hävdar Carr et al. (1996) att anställningstidens längd är avgörande för huruvida medarbetare upplever ett starkt förändringsmotstånd. Närmare menar Carr et al. (ibid) att den personliga, känslomässiga investeringen i vad de kallar ”Status Quo” är betydligt starkare hos de

individer som varit i organisationen en längre tid. Vidare menar Carr et al. (ibid) att en individ skapar och förmedlar en trygghet i organisationen och dess kultur under sin anställningstid. Denna trygghet utgörs främst, enligt Carr et al. (1996) och Appelbaum et al. (2015), av rutiner i arbetssätt och på så vis avspeglar organisationskulturen som en kraft där medarbetare genom relationer till varandra får en trygghet tillvaro i så väl arbetssätt som relationellt.

Dessa resultat sett utifrån motivationsteorier rörande behov ligger Carr et als (1996) resultat i linje med Maslows behovstrappa (French et al, 2005). Som den förmodligen mest erkända motivationsteorin beskriver Maslow fem nivåer av behov där de basala behoven utgör en grund för att kunna nå de högre ordnade behoven (ibid). De basala behoven; mat, vatten, trygghet och kärlek för att nämna några, måste uppfyllas för att en individ skall kunna nå de högre ordnade behoven som respekt från andra och självförverkligande (ibid). Kritik kring denna teori rör främst den normativitet Maslow lägger fram, med vilket andra forskare hävdar behovstrappan vara bristfälligt applicerbar på olika individer (Vof, 2015). Kritiker menar att Maslow inte ger utrymme för olika förhållanden inom vilka olika människor växer upp och lever, vilket skulle kunna ge en felaktig slutledning där alla människor upplever samma behov i samma utsträckning (ibid). Trots kritik anses Maslows behovstrappa vara en bra strukturerad motivationsteori igenom vilken man kan förstå mänskliga behov i en hierarki (French et al., 2005). Därav väljer jag att delge den i denna uppsats som ett argument för att kunna förstå trygghetsbehovet hos människor. Trygghet anser jag vara ett grundläggande behov som pelare för individer i en organisation. Heltas denna säkerhet är det lättare för individer att känna ångestrelaterade stressymtom menar Appelbaum et al. (2015) vilket jag finner, ligger i linje med så väl motivationshinder som förändringsmotstånd.

Även Herzberg hanterar basala behov människor upplever i sin två-faktorsteori och listar trygghet som en grundläggande pelare för att kunna uppnå högre nivåer av motivation som självförverkligande (French et al., 2005). Herzbergs teori hanterar dock motivation annorlunda från Maslow och ger varje faktor en positiv och en negativ sida, vilka Herzberg sedan väger mot varandra för att se huruvida dessa faktorer kan anses vara hygienfaktorer eller motivationsfaktorer (ibid). En hygienfaktor påverkar inte motivation avsevärt genom att förstärkas men påverkar däremot motivationen avsevärt negativt om den inte existerar menar Herzberg (ibid). Kort sagt kan den förklaras som att hygienfaktorer är till för att inte skapa missnöje. Här listar Herzberg exempelvis trygghet och lön som hygienfaktorer och visar med sin forskning att dessa faktorer genomsnittligt påverkar människor avsevärt mer om de tas bort än om de förstärks (ibid). Motivationsfaktorer ligger främst i de högre behoven i två-faktorsteorin och listar exempelvis självförverkligande som en av de starkaste motivationsfaktorerna (ibid). Herzberg menar att självförverkligande genomsnittligt kan motivera en individ avsevärt men att det inte skadar den allmänna motivationen hos individen om möjligheten inte finns i någon större utsträckning (ibid).

Motstånd kan dock argumenteras vara något positivt om det hanteras på ett konstruktivt sätt. I sin forskning nämner Appelbaum et al. (2015) just motstånd som ett basalt behov hos människor, en form av skyddsfaktor relaterad till det delvis omedvetna behovet av säkerhet. Hur dem menar detta som positivt tar jag upp i nästkommande avsnitt (se 4.2). Appelbaum et al. (2015) hävdar även i sin studie att en organisation som straffar misstag kommer uppleva större individuellt förändringsmotstånd. Med detta menar dem (ibid) att om en ledare lägger stor vikt vid att korrigera misstag genom att straffa istället för att hjälpa någon göra rätt kommer individen/-erna inte känna sig trygga. Det kommer i sig utlösa ett motstånd till så väl organisationen och dess kultur som till eventuella förändringar inom den (ibid).

Efter att ha diskuterat individuella faktorer för förändringsmotstånd kan vi se att trygghetsbehovet bland individer inom en organisation är stort, återkommande och förstå det som en basal faktor i huruvida en organisation i förändring kommer klara sig väl. Med ytterligare hjälp av motivationsteorier kan vi även förstå att våra egna behov av trygghet lägger sig som en grund för trivsel och förändringsacceptans.

4.2 Förändringsmotstånd och organisationer

Man bör, enligt mig, emellertid inte diskutera förändringsmotstånd endast på individnivå då den är starkt kopplad till organisations- och ledarskapsnivå. Alla nivåer påverkar varandra och kan tillsammans bygga en välmående organisationskultur. Med detta sagt bör det vara givet att dessa relationer nivåer emellan även kan skapa symtom för en oönskad kultur inom organisationen. Genom att titta närmare på organisationsnivån kan en fördjupning av den individuella nivån ses, så väl som en övergång till ledarskapsnivån vilket naturligt korrelerar och djupare förklarar sambanden mellan nivåerna.

Förändringsmotstånd, beskrivet som försvarsmekanism i avslutande föregående del (se 4.1), kan argumenteras hjälpa en organisation att så väl behålla stabilitet som att belysa svagare organisationsdelar (Appelbaum et al., 2015). Närmare menas att en organisation kan behöva saktas ner i förändringsprocesser. Under förändringar kan det argumenteras att en organisation går in i en ostabil fas vilken kommer vara så länge organisationen är i förändring (ibid). Denna instabilitet kan förbättras och hanteras bättre med hjälp av ett motstånd som drar i bromsarna så att ”tåget” inte går av rälsen (ibid). Förutom som en stabil form av säkerhetsbroms kan ett motstånd även ses ur ett hjälpande perspektiv. Här menar Appelbaum et al. (ibid) att en ledare som vill hantera förändringsmotstånd på ett konstruktivt sätt kan hjälpas se organisationens svagare delar. I motståndet visar sig vilka faktorer som är i behov av ökat ledarskap så väl som motivationsarbete (ibid). Genom att lyssna på motståndet kan ledarskapet få förståelse för vilka behov som bör

tillgodoses för att kunna genomföra förändringen med ökad acceptans (ibid). Trots dessa positiva sidor kan starkt motstånd även ses som ett problematiskt säkerhetsbehov. Detta för att motstånd kan ge en organisation stagnerande och mindre flexibla möjligheter att hantera utomstående miljö- och konkurrenskrav (ibid). Som ovan nämnt kan det emellanåt vara önskvärt med någon form av motstånd som fungera som stabilitet eller till och med bromskloss (ibid). Dock kan denna bromskloss få en organisation att stanna av helt om den tillåts för mycket utrymme (ibid). En organisation som ger förändringsmotstånd för mycket energi kan drabbas av en stagnerande verksamhet som inte kan möta de yttre kraven på förändring som omgivande marknad ger och kan därför orsaka stora ekonomiska problem (ibid). En organisation måste vara stabil men flexibel för att kunna hantera sin egna abstrakta kropp så väl som världen och klimatet den befinner sig i (ibid).

Genom organisationskultur kan en dialog tillåtas rörande motstånd och dess faktorer menar Appelbaum et al. (2015) med medhåll från French et al. (2011) och Bass med Avolio (Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1993). Detta kan möjliggöra att man på ett konstruktivt vis kan synliggöra och därmed lättare hantera problematiken som uppstår. Utöver att enklare kunna hantera förändringsmotstånd skriver Appelbaum et al. (2015) att en viktig faktor är att förstå hur redo en organisation är för förändring och lägger då fokus på huruvida organisationskulturen är välmående eller ej. Som ett inledande steg menar Appelbaum et al. (ibid) att en organisation borde prioritera att aktivt jobba för en välmående organisationskultur.

Att diskutera organisatoriska faktorer för förändringsmotstånd blir komplicerat om man försöker förstå dessa utan att diskutera organisationskultur. Trots att det inte har ett övergripande fokus i uppsatsen bör detta förenklat tas upp för att kunna ge en förståelse för den problematik som kan äga rum inom denna organisatoriska kontext.

Förenklat kan organisationskultur, som begrepp, förstås som ett komplext fenomen (Schein, 2004, French et al., 2011, Bass & Avolio, 1993). Det skulle även kunna beskrivas som en abstrakt entitet (ibid). Denna entitet görs exempelvis konkret av allt ifrån policy, ledningssätt, rutin, självbestämmande hos medarbetare till arbetssätt och belöning (ibid). Denna entitet bär dock två sidor enligt flertalet forskare (ibid), en medveten eller konkret sida och en omedveten, även kallad abstrakt. Den omedvetna delen av organisationskultur skulle kunna beskrivas genom att närmare se till exempelvis relationer individer emellan inom organisationen och hur deras relation till organisationen i sig ser ut (ibid). Att en del är medveten och en annan del av den är omedveten gör det svårare att på ett korrekt sätt ge en förenklad bild av dess betydelse för förändringsmotstånd. Schein (2004) beskriver organisationskulturens dubbla natur genom dessa ord: "...*culture is to a group what personality or character is to an individual.*" (se sidan 8). Med detta uttryck menar Schein att en individs personlighet

eller karaktär till viss del är synlig för den egna individen men att en stor del av den även är oreflekterad, liksom kulturen för en organisation (ibid). Endast med förståelse för dessa två lager, menar jag, kan man ingående förstå faktorer för förändringsmotstånd. Detta för att man då visar förståelse för omedvetna faktorer påverkan på organisationskulturen och hur detta kan främja eller hindra förändringsvilja hos individerna. Organisationskultur ger förutom direktiv från ledningen och en känsla av gemenskap även en säkerhet i sin relationsbaserade rutin (Schein, 2004, French et al., 2011).

Sett ur ett organisatoriskt perspektiv kan en förändring av exempelvis policy, arbetssätt eller organisationsstruktur ge oönskade reaktioner hos individerna inom organisationen (Harvey, D. & Brown, D.R., 2001, Schein, 2004, French et al., 2011). En förändring av exempelvis policy kan ge stora organisatoriska förändringar som kommer påverka andra organisatoriska faktorer som produktion eller arbetssätt (Desler, G., 2007). Detta kan i sin tur även ge effekt på organisationskulturen, skriver Desler (ibid) och får stöd av såväl Bass med Avolio (1993) och Schein (2004) som French et al. (2011). Desler (2007) beskriver även att organisatoriska förändringar ger en ökad osäkerhet bland individerna inom organisationen och att dessa förändringar därför kan utlösa ett starkare förändringsmotstånd vilket korrelerar med Agboolas studie (Agboola, 2011). Bass & Avolio (1993), Schein (2004) och French et al (2011) visar på en korrelation mellan störning i organisationskulturen och individuell motivation vilket kan ge ökad oro bland organisationens individer. Detta ger ytterligare stöd till Agboolas (2011) och Deslers (2007) forskningar.

Utan att för djupt gå in på organisationskultur bör vi konstatera att detta fenomen existerar och ej kan bortses från när man diskuterar organisationer och förändringar. Sett som en mental säkerhetsfunktion kan den ge förståelse för oro bland organisationens individer under plötsliga förändringar av deras vardagliga arbetsgång. Sett som en organisatorisk funktion med arbetssätt och ledarbeteende kan även här en rubbning i rutin ge en ökad oro bland organisationens individer. Oavsett hur man väljer att titta på organisationskulturen och dess faktorer som påverkar förändringsmotstånd bör det nämnas att organisationskulturen tar vid i ledningen för att sedan förankras ibland de andra individerna i organisationen (Schein, 2004, French et al., 2011, Bass & Avolio, 1993). Detta innebär att vi med denna kunskap kan se djupare på individ- och organisationsnivå för att nu se koppling till ledarskapets påverkan och därefter kunna få en mer enhetlig förståelse för förändringsmotstånd.

4.3 Förändringsmotstånd och ledarskap

Med ett ledningsperspektiv kan vi få ytterligare förståelse för hur förändringsmotstånd kan skapas och därför även hur man som ledare bör vara medveten om detta för att kunna hantera situationen rätt.

Ledares utmaning i förändringsarbete ligger i att förstå de faktorer som är med och skapar motstånd för att kunna hantera förändringen på ett smidigt sätt. Därför blir deras främsta uppgift att se till att organisationskulturen är välmående och att individerna inom organisationen har bra relationer med varandra och till det arbete som skall utföras (Mehta, S., Maheshwari, G.C., & Sharma, S. K., 2014). Dem menar att en ledare måste förstå attityd till förändring så väl som motivationskrav för att en förändring skall kunna genomföras (ibid). Därför måste förändringen framstå som tillräckligt stor för att vara värd att genomföras men på samma gång inte för omvälvande (ibid). Svårigheten ligger i att försöka brygga en klyfta som upplevs stor men inte skrämmande. Detta menar Mehta et al. (ibid) görs genom att emotionellt motivera medarbetarna att se sin del i förändringen och varför deras engagemang är viktigt. Mehta et al. (ibid) poängterar dock att en organisation som utför för många förändringar riskerar att stå inför samma problem som en organisation som inte gör förändringar. Ledarskapet måste ha förståelse för att en förändring inte nödvändigtvis är positiv menar Mehta et al. (ibid) och därför bör hanteras med respekt i avseende till de individer som är menade att genomföra den. Sett till hur ledarskapet då bör utöva denna respekt listar de faktorer som gynnar förändringsarbete; fördelning av resurser och kunskap om möjligheterna med dessa resurser, aktiv två-vägskommunikation med organisationens individer och ett förstärkande av ledarskapets följare (ibid). Dessa faktorer är från början framtagna av Higgs och Dulewicz (Higgs, M. & Dulewicz, V., 2005) i deras utförliga forskning kring ledarskapsstil och förändring där dessa faktorer benämns som dimensioner. Andra så kallade dimensioner som tas upp som viktiga för en ledare att ha förståelse för under förändringsarbete är skapandet av följare, motivation och kritisk analys (ibid).

Även de ovan nämnda organisatoriska förändringarna, exempelvis policy, kan medföra ett påtvingat ändrande av ledarstil vilket även kan ge ett förändringsmotstånd bland ledarskapet i sig (Agboola, 2011). Detta är något som även Higgs och Rowland (2005) stödjer i sin forskning. En påtvingad ändring av ledarskap kan inom ledningens del av organisationskulturen förändra upplevelsen av säkerhet och därför likt för andra individer inom organisationen, skapa ett motstånd till förändringen (Agboola, 2011, Bass & Avolio, 1993, Higgs & Rowland, 2005, Desler, 2007). Dock är detta förändringsmotstånd inom ledarskapet olika starkt beroende på hur nära den huvudsakliga beslutsproceduren ledaren befinner sig menar Agboola (ibid). Likt förhållandet mellan nya individer och Status Quo (se 4.1), återfinns en mer inbjudande inställning till förändring om ledaren befinner sig en bit ifrån den beslutshavande maktstrukturen och syftar på mellanchefers avstånd mellan så väl medarbetare som huvudsakliga ledare skriver Agboola (ibid). Higgs och Rowland (2005) väljer istället att

fokusera på ledarskapets inställning till förändringen och menar att en ledning som ser förändring som ett komplext fenomen har större chans att lyckas än ett företag som inte gör det.

Agboola (2011) ser även ett förändringsmotstånd hos den avgörande ledningen med avseende på den eventuella maktförskjutning eller ledarskapsförändring som kan vara tvungen att genomföras. Inandi et al. (2013) och Higgs och Rowland (2005) fann korrelerande faktorer mellan ledarskapsstilens flexibilitet och förändringsmotstånd vilket förefaller vara överensstämmande med det Agboola (2011) tagit upp i sin forskning.

Genom att se förändringsmotstånd genom dessa tre perspektiv kan man få förståelse för komplexiteten i förändringsarbetet ledarskap står inför. Att vi nu diskuterat så väl ledarskap som den komplexa entitet det finner sig vara för att sedan få en bild av hur förändringsmotstånd uppstår och ter sig i en organisation ges vi nu en möjlighet för en överblick över vad som tagits upp i denna uppsats.

4.4 Sammanfattning

Med syftet i tanken, att med utgångspunkt i kommunikativt handlande analysera relationen mellan ledarskap och förändringsmotstånd, finner det sig vara rimligt att återknyta den fakta som ovan presenterats i teoridelen. Min förhoppning är att detta underlättar läsarens förståelse för kopplingar dragna i analysen samt ger en helhetsbild av vad denna uppsats hittills kommit fram till.

Vi kan urskilja en del mönster i relationen mellan ledarskap och förändringsmotstånd. Ledarskapet, oavsett ledarskapsstil har en stor roll att spela i huruvida ett förändringsmotstånd blommar ut eller ej. Med tanke på det upplevda säkerhetsbehov bland medarbetare kan vi se en del av ledarskapets ram för agerande. Säkerhetsbehovet spelar som nyckelfaktor in i alla tre nivåerna, individuellt som grundläggande motivation, organisatoriskt som en stabilitet och för ledarskapet som en grundläggande faktor för möjlig förändringsacceptans bland medarbetarna.

Genom att förstå kommunikativt handlande kan vi även se ledarskapets möjligheter att påverka motstånd till något positivt och därmed hantera det konstruktivt. Ledarens kommunikation till individerna i organisationen spelar därmed en avgörande roll och är något ledarskapet hjälps av att förstå vikten av. Med en friare policy rörande motståndsdiallog frigörs tveksamheter och ger ledarskapet verktygen för att förstå problematiken samt tillåts att se de svagare delarna av sin organisation. Detta kan på sikt verka för att organisationskulturen blir mer välmående och ge framtida förändringar ett vänligare sken. Som beskrivet i uppsatsen bör en förändring vara utformad så att den

känns tillräckligt stor för att vara nödvändig men samtidigt inte så omfattande att den ter sig skrämmande. Med en friare kommunikation kan den upplevda klyftan givas en brygga att säkert vandra över samt att den minskar risken för att relationer skall brytas ner och patologier bildas.

Att förändringar är komplexa problem har skapats en förståelse för. Därför kan det antagas att det kanske måste användas nya tekniker för att hantera detta problem. I Lichtensteins ord, om ledarskapets träning för att lösa komplicerade problem men inte komplexa, finner vi en problematik kring ledarskapets problemlösningskompetens. Att man som ledare måste förstå och kunna se avvikelser i beteende, kultur och kanske även i själva ledarskapet ger en bild av närmast omöjliga krav för att i tid kunna hantera motstånd.

Förändringar kan beskrivas vara ett spindelnät av vägar vilket närmast kräver en balansgång för att på ett hälsosamt vis frambringa och genomföra nödvändig handling. Alla organisatoriska nivåer och figurer delar relationella trådar vilka påverkar varandras möjligheter att få genom en förändring. När budget sätter upp en handlingsram ställs ytterligare krav på en lyckad förändring och hjälps då av ett ledarskap som på ett bra vis fördelar resurserna och kan hantera problem som uppstår. Att en ledare exempelvis visar respekt inför de individer som är menade att genomföra förändringen verkar i sig vara en god början. Detta genom att förstå motiverande faktorer och förklara varför individen är viktig inför förändringen samt vad individen hjälper till med.

Den hermeneutiska spiralen leder tillbaka till ledarskapets förmåga till kommunikation och hur denne upplevs av den mottagande individen. För att nu försöka sluta denna spiral har här denna uppsats teoridelar kort sammanfattats på ett koncist sätt. Detta för att kunna återknyta teorin till syftet och se relationen mellan ledarskap och förändringsmotstånd för att nu gå vidare till en analys av denna relation.

5. Analys och diskussion

Med utgångspunkten i denna uppsats, kommunikativt handlande från ledarskapet, faller det sig naturligt att inleda analysen med att titta närmare på ledarskapets funktioner, agerande och dess kommunikativa kompetenser.

Ledarskap och förändringsmotstånd

Valet att avstå från kategorisering av ledarskap utifrån specifika ledarskapsstilar för att lättare kunna ta an problematiken rörande dess agerande har visat sig vara fruktbart. Förändringsmotstånd finns i alla organisationer och det har visat sig rimligt att även anta detta motstånd existens oavsett ledarskapsstil. Detta förändringsmotstånd kan dock möjligen te sig något olika beroende på vilka ledarskapsstilar som återfinns i undersökningen. Exempelvis transaktionellt ledarskap, som trots överensstämmande kritik från forskning, ska kunna hantera förändring lika väl som en demokratisk. Att vissa typer av förändringar kan kräva ett aktivt ändrande av ledarskapsstilen konkretiserar problematiken. Forskningen har visat att det är för att ledarskapsstilarna inte beskriver inställning till förändringar. Detta skulle kunna argumenteras utgöra en variabel för flexibilitet hos ledarskapet. Att som ledare vara medveten om sin egna inställning till förändringar kan hjälpa ledaren att mentalt förbereda sig själv och därefter leda individerna i organisationen. Förändringar ser olika ut och därför genererar de varierade typer av motstånd, vilket innebär att en ledare närmare bör vara medveten om sin inställning rörande specifika förändringar. Detta för att inte riskera att hantera nya förändringar med samma medel som föregångna. Inställning till förändring bland ledare kan även hjälpa till att skapa och förstärka de relationer som finns inom organisationen och dess kultur vilket underlättar tänkta förändringar och minskar risken för förändringsmotstånd.

Förändringsmodeller skulle kunna underlätta övergångar och minska motstånd men av svaren jag funnit kvarstår problematiken. Linjära flerstegsmodeller kan omöjligt hantera alla de faktorer som spelar in för att en förändring ska kunna genomföras på ett produktivt vis. Möjligen skulle det kunna argumenteras att de underlättar delar av processen för att ledarskapet manuellt skulle kunna hantera de delar som faller utanför dessa ramar. Higgs och Rowland (2005) tar upp simplare strukturerade förändringsmodeller som alternativ vilka, enligt dem, systematiskt skall kunna ordna en organisation genom generella riktlinjer och få regler. Beroende på storlek av organisation och ledarens inställning till förändring skulle detta kunna argumenteras fungera. Dock kan denna typ av modell vara ett problem i större organisationer med flertalet ledarskapsnivåer då det skulle kunna vara såväl tekniskt och praktiskt som teoretiskt svårt att utföra och ändå bibehålla den stabilitet som organisationen kräver för överlevnad.

Ledarskapets egna förändringsmotstånd

Hur ledarskapet är utformat kan även skapa en problematik då den kan generera ett förändringsmotstånd även inom ledarskapet i sig själv. Med flertalet beslutsfattande ledarskapsorgan befinner sig olika nivåer av ledarskap på olika avstånd från själva besluten vilket visat sig vara av vikt för ledarskapets egna inställning till förändring. Kopplat till organisationsmedlemmarnas investeringar i 'Status Quo' skulle det kunna argumenteras att viljan till förändring stagnerar med längre anställningstid för individer. Detta är även något jag tar upp som förslag för vidare forskning. I ledarskapets fall innebär samma typ av vilja till förändring kan ändras beroende på hur mycket makt denne har till sitt förfogande. I detta kan det förstås att självbevarelsedriften bland ledarskapet i sig kan agera inställning till förändring för att bibehålla anställning. Detta kan dock kritiseras genom att kopplas till ovan nämnda kritik emot undersökning av ledarskapsstilar. I ledarskapsforskningen jag tagit upp tidigare visade det sig möjligen vara av självbevarelsedrift för att undvika disciplinering från överordnade som de transaktionella ledarskapet snabbt accepterade och genomförde förändringarna. Då denna forskning utfördes inom skolväsende kan vi se utomstående statliga krav som katalysator. Med andra ord spelar den egna inställningen i vissa fall inte någon större roll vilket gör inställning till förändring till en svår och tvåeggad faktor att undersöka.

Det kommunikativa handlandet

Det kommunikativa handlandet kan kopplas till vikten av medvetenhet hos ledaren, för att kunna hantera så väl kommunikation som relationer i en organisation. Att som ledare vara medveten om huruvida man är benägen att instrumentellt eller relationellt hantera människor kan underlätta kommunikationen med dessa. Möjligen skulle det kunna argumenteras att Habermas teori ger en inblick i ett basalt behov som korrelerar med så väl Maslows teori som Herzbergs teori i det faktum att relationer, att känna sig älskad, behövd och önskad utgör en grund att stå på. Med ett tillvaratagande på dessa relationer ges möjligheten att stärka den individuella utvecklingen och genom den motivera individerna att ta del i den förändring organisationen står inför. Där i återfinns problematiken i att som ledare vara alltför omedveten om hur denne hanterar människor. Med systematiskt eller instrumentellt tänkande ges utrymme att förenkla processer vilka annars kan skapa irritationsmoment bland individer medan via relationellt fokus positivt beteende kan stärkas.

En ledare med fokus på starkt kommunikativt handlande skulle kunna argumenteras ge god flexibilitet och dynamik i så väl ledningskrav som individhantering. En ledare med god kunskap om kommunikativt handlande kan även argumenteras behöva behärska det systematiska tänkandet. Detta då det skulle kunna underlätta processer för organisationens individer. Att organisatoriskt bygga in en omhändertagande miljö med högt till tak i konversationer tillåter det kommunikativa handlandet istället bli

systematiskt. Närmre förklarar kan det beskrivas som ett sätt att systematiskt bygga och stärka de organisatoriska relationerna. Vid exempelvis förändringar erbjuds i sådana fall möjligheten att växla till ett relationellt fokus. Detta för att kunna nå de individer som möjligen inte är medvetna om varför denna förändring borde äga rum. Med förståelse för faktorer rörande förändringsmotstånd stärks användningen av kommunikativt handlande ytterligare. Sett till forskning som visar att förändringsmotstånd kan yttra sig exempelvis i ångestrelaterade symtom ter sig relationellt fokus vara av yttersta vikt för att konstruktivt hantera detta motstånd. Detta korrelerar även med motivationsteorierna Maslow och Herzberg tar upp i vilka just behovet av att känna sig älskad och behövd utgör grund. Därav argumenterar jag att med förståelse och empati för individens oro ges möjligheten att förebygga eller minska förändringsmotstånd för att ge möjlighet att även bygga individen till att se förändringen som mindre skrämmande. Kritik skulle kunna riktas åt ett alltför relationsorienterat handlande då det, i Habermas ord, blir överväldigande och svårhanterat för ledaren. Därför skulle, som ovan nämnt, ett systematiskt handlande kunna appliceras för att forma organisationskulturen till att vara omhändertagande vilket skulle avlasta så väl ledare som individer i en organisation.

Organisationskultur och förändringsmotstånd

En välmående organisationskultur agerar i sig faktor för att förändringar skall kunna genomföras med lyckade resultat. En organisation som tillåter öppenhet, friare dialog med ledare genererar med större sannolikhet en välmående, välkommande och omhändertagande kultur. Även detta korrelerar med teorin rörande kommunikativt handlande samt motivationsteorierna (se 3.2.1 & 4.2). En fri och öppen dialog minskar risken för att oönskat beteende uppstår och att, som Habermas (1987) uttryckte det, 'patologier' uppstår. Att då vara medveten om att organisationskultur börjar med ledningen och dess agerande, leder spiralen oss tillbaka till att se ledarskapets påverkanskraft och möjlighet i förhållande till kommunikativt handlande och förändringsmotstånd. Närmare bestämt ser vi den kommunikativa relationen mellan individ och ledare. Med de konventionella ramar och regler Habermas (ibid) diskuterat, som uppstår av maktskillnad mellan de två parterna argumenterar Habermas (ibid) att denna ojämlikhet endast kan ändras att bli jämlik med kommunikativ handling där dialogen blir frigjord. Habermas (ibid) påpekar dock med negativ klang att en individ som i kommunikation är underordnad sällan ifrågasätter sin ledare. Detta kan vara av både nytta och oro. Konstruktiv kritik, menar jag, faller kort när den inte får yttras och individer riskerar att relationellt isoleras från varandra i en alltför systemorienterad kommunikation. Med en ledare som tillåter öppenhet skulle det, med Habermas (ibid) ord kunna argumenteras vara av stor nytta att tillåta fri kommunikation för att det kan ge en inblick i organisationens svagare delar inom vilka ledarskapet kan behöva ändra sitt beteende. En starkt kontrollerad kommunikation menar Habermas (1987) utveckla ledarskapet avskilt från följarna vilket kan innebära en ökad klyfta mellan ledarskapet och individerna samt bygger en mer strukturell relation mellan de båda parterna. Detta

innebär att individerna ses i form av kompetens, likt en vara, istället för att hanteras som just individer.

Förändringsmotståndet, som Coetsees (se 4) fyra nivåer baseras på kan argumenteras ge en inblick i vilket skick en organisation är. Organisationskultur är, som tidigare nämnt (se 4.2), en grundläggande faktor för att en förändring ska kunna slå rot och genom den kan man även utläsa graden av motstånd. Sammanhängande med Coetsees teori (se 4) ges då ett antagande; att apati är utgångspunkten för så väl motstånd som engagemang. Det borde innebära att organisationskulturen mer syftar till att systematiskt få organisationen att fungera utan att lägga någon större relationell vikt. Möjligen skulle detta innebära att ledarskapet skulle kunna förebygga motstånd genom att tillåta organisationskulturen, att utöver sin systematiska funktion, agera relationellt säkerhetsnät. Detta genom en friare kommunikation för att stärka den individuella känslomässiga investeringen i organisationen. Med förståelse för motivationsteorierna kan vi även förstå förändringsmotstånd som en försvarsmekanism då säkerhetsbehovet hos individer måste tillgodoses för att kunna skapa engagemang, vilket även är något som Inandi et al. (2013), Carr et al. (1996) och Appelbaum et al. (2015) visat på i sin forskning. Detta är även i linje med den stabilitet organisationer behöver bibehålla under förändringsprocesser. Med individer som ”drar i bromsen” ges ledarskapet möjlighet att under förändring utvärdera den generella målbild över vart förändringen skall bära och ges även möjligheten finna en stabil punkt i organisationen under den ostabila fas en förändring innebär.

Genom att då förstå: 1. individers inställning till förändring. 2. vilka motivationskrav som finns. 3. vilka kommunikativa ramar ledarskapet bidrar med och 4. vilken inställning till förändring ledarskapet själv har, får man som ledare en god överblick. Denna överblick sträcker sig över huruvida den tilltänkta förändring som skall genomföras kommer lyckas eller ej. Att även försäkra sig om att organisationskulturen är välmående, välkomnande och omhändertagande argumenterar jag skulle kunna vara ett steg i rätt riktning för att en förändring med större chans skall kunna lyckas. En frigjord kommunikation, där ledaren och organisationskulturen tillåter kritik, oro och även medhåll anser jag kunna ge ett klimat där en positivare inställning till förändringar kan äga rum. Genom att bygga och förstärka organisationen och dess individer från grunden ges möjligheten att se ny potential i framtida förändringar även hos de som inte nödvändigtvis nås av konventionella metoder. Detta baserar jag på det faktum att en modell för förändring, motivation eller utveckling gör grundantagandet att organisationen befinner sig i en form av utgångsläge där förändring är möjlig. Missnöje, motstånd, oönskad organisationskultur eller ett ledarskap utan förståelse för sitt egna, eller det av sina följares agerande ger svag möjlighet att lyckas med förändring. Detta gör att jag argumenterar att utgångsläget för en förändring i dessa fall kräver större förarbete för att kunna lyckas. Utbildningsgrad, ålder och anställningstid kan dock möjligen ses skapa en varierande problematik, annorlunda från den ett kommunikativt

handlande själv kan lösa. Men jag argumenterar ändå, baserat på den forskning jag funnit, att man som ledare kommer längre med en kommunikativ förståelse för sina handlingar och att man bör vara medveten om så många faktorer som möjligt för att kunna få genom förändringen. Lichtensteins ord klingar genom, ledarskapet som tränas för att hantera komplicerade men inte komplexa problem kan behöva förstå de intrikata trådar som finns och skapas i en organisation för att hålla den samman. Likt en blomma som skall växa måste jorden vara näringsrik och förarbetas för att ett frö skall kunna sättas, slå rot och växa sig stark.

Värdet av att hantera förändringsmotstånd

Min utgångspunkt i kommunikativt handlande har skapat en ökad förståelse för faktorer rörande ledares roll och ansvar i organisatoriska förändringar. Det ger även en möjlighet att som ledare förstå vikten av förarbete och kommunikation för att minska och vända potentiellt motstånd. Att tillåta kritisk dialog i det vardagliga arbetet har visat sig underlätta förståelsen för hur och varför motstånd uppstår. Det möjliggör även konstruktiv hantering av detta motstånd vilket forskningen har visat vara önskvärt.

Relationen mellan ledare och förändringsmotstånd har visat sig vara intrikat och ta många uttryck. Med ledarskapets kontroll över kommunikation och inflytande över organisationskulturen bör ledaren vara medveten om det specifika förarbete som kan krävas innan en ny förändring påbörjas. Brister i organisationen kan uppenbara sig genom motstånd och bör därför hanteras som varningar. Genom att frigöra kommunikationen och tillåta en organisationskultur som ger utrymme för kritik argumenterar jag, med stöd i den teori jag tagit del av, att det är en bra början för att kunna hantera motstånd konstruktivt.

Det svåra har visat sig vara att dra en gräns mellan vad som är att vända motståndet till något positivt och vad som är att övervinna det. Som jag ser det så här i efterhand så övervinns motståndet till viss del genom att vända det till något positivt. Jag ser det dock som negativt att ha intentionen att slå ner motstånd. Det finns i en organisation av en anledning, att förneka dess existens blir därför, anser jag, en form av stubin till en dynamit. Motstånd kan, som vi skapat en förståelse för, visa på vilka svagheter en organisation har och var det kan behövas närmre ledarskap. Detta anser jag vara ett bra exempel på hur man kan vidare hantera förändringsmotstånd på ett konstruktivt sätt och se värdet i att göra det. Jag skulle vidare hävda att ett annat värde i att hantera motstånd, i detta fall förändringsmotstånd, även skulle kunna ses som en överlevnadsstrategi för organisationer. Jag ser det som önskvärt då det kan ge ökad förståelse för organisationens välmående.

6. Slutsats och metoddiskussion

Efter att ha analyserat den teori tidigare presenterad i arbetet finner jag det rimligt att beskriva hur syftet har uppfyllts och uppsatsens upplägg samt vad den har för praktiskt värde. Genom att då återknyta till syftet kan jag lättare beskriva hur jag uppfyllt syftet.

Som nämnt i inledningens syfte (se 1.1) beskrivs uppsatsens mål enligt följande: Att med utgångspunkt i *kommunikativt handlande analysera relationen* mellan ledarskap och förändringsmotstånd samt att *diskutera värdet av att hantera förändringsmotstånd*.

Hur ser relationen ut?

I analysen har det givits möjligheten att se många av de intrikata trådar relationen mellan ledarskap och förändringsmotstånd delar. Organisationskultur, motivation och kommunikation väver ihop ledarskapet med individerna och förändringsmotstånd. Med exempelvis förståelse för individernas basala krav som tas upp i motivationsteorier kan det vidare förstås flertalet ingångar i hur förändringsmotstånd kan skapas. En ledare kan vidare behöva vara medveten om sin egen inställning till specifika förändringar. Att hantera dessa förändringar som separata problem, istället för att gå efter en mall eller använda sig av en äldre lösning från föregående förändringsarbete, har visat sig vara önskvärt. En mall kan dock underlätta ledarens arbete genom att systematisera det. Vilket vidare skulle det kunna argumenteras ge ledaren en större möjlighet, att med kommunikativt handlande som verktyg, närmare hantera det motstånd som uppenbarar sig. Även att vara medveten om det potentiella motstånd ledaren själv kan uppleva har i forskning visat sig vara viktigt.

Värdet av att hantera förändringsmotstånd?

Genom att som ledare hantera förändringsmotstånd med ett kommunikativt handlande ges möjligheten att bygga och stärka de relationer som finns inom organisationen. Detta ger vidare möjligheten att skapa eller förändra organisationskulturen till att bli omhändertagande. Att genom kommunikativt handlande tillåta detta omhändertagande att bli en systematisk del av organisationskulturen faller det sig, argumenterar jag, mer naturligt att de basala behoven blir uppfyllda. Vidare argumenterar jag att det även kan ses som ett komplement till de konventionella mallar ledare kan använda sig av i förändringsarbete. Förändringar har i forskningen visat sig mindre skrämmande när en öppnare kommunikation tillåts, detta för att man tillåter närmre och starkare relationer att byggas. Med en så kallad frigjord kommunikation, där även kritik tillåts yttras, ges ledaren större möjligheter att upptäcka motstånd, hantera det och även leda förändringsprocesser. Motstånd kan mer positivt även ses som en hjälp för ledaren att se de svagare delar organisationen har och därefter hantera detta.

Avslutningsvis skulle jag argumentera att det viktigaste denna uppsats kommit fram till är en frigjord kommunikation som medel i att konstruktivt hantera förändringar och dess motstånd. Det lägger en grund att se huruvida organisationskulturen är välmående och därigenom även vilken typ av förarbete som bör utföras. Däri ser jag även ett stort värde i att hantera förändringsmotståndet då det utgör en faktor för välmående och överlevnad.

Diskussion av metod och källkritik

Den hermeneutiska forskningsansatsen har givit mig ökad förståelse för vikten av förankring i teori vid mina argumentationer vilket har gjort att jag kunnat dra kopplingar mellan dessa teorier jag förmodligen inte kunnat se annars. Med detta menar jag att användandet av många källor simultant kan ge djupare förståelse. Det har även, genom den hermeneutiska spiralen, gett mig möjligheten att återknyta till syftet genom arbetet för att följa min röda tråd. Även att kunna växla mellan att se delen och helheten i detta arbete underlättades av att vara medveten om spiralen. Överlag skulle jag hävda att den som lös metod för mitt arbete med denna uppsats har hjälpt mig att vara noggrann med vad jag tar upp för information. Detta då jag hela tiden haft den lilla varningen Backman (se 2.3.2) gav i minnet. Något jag även funderat över under uppsatsen var vikten av ursprungskällor och mitt användande av kurslitteratur. Medvetet använde jag kurslitteratur och annan övergripande litteratur som huvudkällor i avsnittet om motivationsteorierna (se 4.2). Detta argumenterar jag räckte då jag inte ville fördjupa mig för mycket i sidospår med risk för att tappa den röda tråden. Då jag ville ge en övergripande överblick över detta fann jag det lämplig litteratur som ger en bra och trovärdig överblick. Med det sagt bör det rimligen nämnas att detta val mycket väl kan ha påverkat den mängd information jag väljer att lägga fram rörande ämnet. Detta då begränsningarna med översiktslitteratur ter sig större än med ursprungskällor. Mitt val att inte hantera ledarskapsstilar har visat sig, som tidigare nämnt, vara fruktbart. Det finns dock en problematik i ett, av mig föreliggande antagande om läsarens förförståelse rörande dessa stilar. Kravet på förkunskap genom min uppsats höjdes därmed vilket kan argumenteras vara negativt då gemene läsare kanske saknar djupare förståelse för ledarskapsstilar. Det valdes bort för att närmare kunna fokusera på relationen till förändringsmotstånd, men det kan möjligen argumenteras att jag borde tagit upp det övergripande för att sänka förkunskapskraven.

Praktiskt värde

Det praktiska värdet av denna uppsats hoppas jag vara för ledare som aldrig stått inför förändringar eller de som vill få fördjupad kunskap om faktorer som påverkar förändringsmotstånd. Med ökad medvetenhet om de faktorer som spelar roll för huruvida en förändring lyckas eller ej hoppas jag denna uppsats kan hjälpa ledare att

hantera förändringsarbete och det motstånd de möter. Att den även skulle kunna vara underlag för vidare studier inom eller nära området hoppas jag.

Vidare forskning

Efter att ha genomfört denna undersökning fann jag det intressant att försöka undersöka hur förändringsmotstånd skiljer sig åt mellan sektorer och framför allt se till organisationer som saknar egentligt ledarskap. Med en frånvarande ledare bör grundpremisen vara annorlunda och därför ställa ledarskapets vikt på kant. Det hade varit väldigt intressant att se hur väl eller ej en organisation klarar att hantera förändringsmotstånd utan ledarskap. Om ledarskap ens existerar i sådana organisationer. Nästa tanke tog mig till genusperspektivet och leder mig till frågorna; Uppvisas skillnader i förändringsmotstånd baserat på genus? Påverkas kvinnor och män annorlunda i hanteringen av förändringsmotstånd? Med ett genusperspektiv kan en djupare förståelse för förbättrad hantering av just förändringsmotstånd finnas och underlätta för samtliga i en organisation. I sökandet inför uppsatsen fann jag ytterligare en tanke jag gärna hade undersökt, alternativt läst undersökning om; Vad händer när chefen inte gillar förändring? Går det att i en organisation ha en chef som inte gillar förändringar? Hur ska man hantera det och måste i så fall även ledaren själv hanteras? Sett till investeringar i så kallad Status Quo finner jag det intressant att en form av ”vilja till förändring” verkar stagnera med anställningstid. Detta hade varit väldigt intressant att titta närmare på. Även hur man närmare kan främja ett positivt förändringsmotstånd utan att riskera för stora bakslag med analyser av positiva inställningar till förändringsmotstånd som utgångspunkt hade varit intressant att läsa. Slutligen finner jag det intressant att själva begreppet förändring hanteras som om det skulle vara ett enhetligt förklarande begrepp när det i verkligheten beter sig väldigt olika beroende på vilken typ av förändring vi diskuterar. Genom att närmare och bättre kunna kategorisera förändringar och dess faktorer skulle förändringar och dess motstånd mest troligt kunna hanteras mer effektivt i framtiden.

Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4. uppl., Malmö: Liber AB.
- Agboola, A. A. (2011). *Managing deviant behaviour and resistance to change*. International Journal of Business and Management. Vol. 6, No. 1.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Appelbaum, S. H., Degbe M. C., MacDonald, O. & Nguyen-Quang, T. (2015). *Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One)*. Industrial and Commercial Training, Vol. 47 Iss 2
- Backman, J. (2008). *uppsatser och Uppsatser*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993), "Transformational leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly, Vol. 17 No. 1.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. 4. uppl. New York: Free Press.
- Carr, D. K., Hard, H J. & Trahan, W. J. (1996). *Managing the Change process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*. New York: McGraw-Hill.
- Coetsee, L. (1999). *From Resistance to Commitment*. Public Administration Quarterly. Vol. 23. No. 2.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). *Challenging "Resistance to Change"*. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35. No. 1.
- Desler, G. (2007). *Management Principle and Practices for tomorrow's Leaders*. (3rd ed). USA: Houghton Mifflin.
- Edgar, A. (2006). *Habermas : The Key Concepts*. n.p.: 2006. Library catalogue.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S. (2011). *Organizational Behaviour: 2. uppl.* West Sussex: John Wiley & Sons.
- Habermas, J. (1987). *The Theory of Communicative Action Vol. 2*. Boston. Beacon

Press.

Harvey, D., & Brown, D. R. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development*. 6. uppl. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Higgs, M. and Rowland, D. (2005). *All Changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*. Journal of Change Management, Vol. 5 No 2.

Higgs, M. & Dulewicz, V. (2005) . *Assessing leadership styles and organisational context*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20 No. 2.

Inandi, Y., Tunc, B. & Gilic, F. (2013). *School administrators' leadership styles and resistance to change*. International Journal of Academic Research Part B (hämtad: 2015-11-09)

Klein, S.M. (1996). *A management communication strategy for change*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 2.

Lewin, K. (1952). *Frontiers in group dynamics*. Field Theory in Social Science. London: Social Science Paperbacks.

Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Lund:

Mehta, S., Maheshwari, G. C. & Sharma, S. K. (2014). *Role of leadership in leading successful change: an empirical study*. The journal of Contemporary Management Research 2014, Vol.8 No. 2.

Mertens, Donna M. (1998). *Research Methods in Education and Psychology: diversity with qualitative & quantitative approaches*. 1. uppl. California: Sage Publications.

Nationalencykpedin (NE) *Ledarskap*. Tillgänglig:
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ledarskap> (hämtad: 2015-11-02)

Northouse, P.G. (2010). *Leadership – Theory and practice*. 5. uppl. California: Sage Publications

Ritzer, G. (2009). *Sociologisk Teori*. 1. uppl. Malmö: Liber AB.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3 uppl. San Fransisco: Jossey-Bass

Vetenskap och Folkbildning: Tillgänglig: <http://www.vof.se> (hämtad 2015-11-23)

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och Forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work: A study of learning-oriented leadership in two industrial firms* (hämtad: 2015-11-05)

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i Organisationer*: 1. uppl. Essex: Prentice Hall.



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se