



# En dialektisk teori om kontinuerlige forandringer

”Hvordan kan kontinuerlige forandringer analyseres dialektisk?”

Skrevet af Anders Mørch Thostrup

Illustrationer af Mathias Dichmann-Schack

Afleveret d. 14/08-2017

# Titelblad

**Titel:** En dialektisk teori om kontinuerlige forandringer

**Dato:** 14/08-2017

**Universitet:** Aalborg Universitet

**Fakultet:** Samfundsfagligt Fakultet – 10. Semester

**Projekt:** Speciale

**Gruppe:** 28

**Vejleder:** Emil Saksager

**Sider:** 87

**Anslag:** 179.831

**Normalsider:** 74

---

Anders Mørch Thostrup

My thesis is "how can continuous change be analysed dialectically?". This thesis is interesting because of the paradoxical nature of organisation and change. With a phenomenological ontology and epistemology in mind, I discuss the relation between organisation and change and how these constitute organisational change, I analyse which types of change are present in the current literature, how they relate to one another and how these different types of changes are usually investigated. Most importantly, I propose a new dialectical theory of continuous change, by combining the phenomenological dialectics with trialectics and discourse theory. The most important results of this dialectic theory are, that episodic change is a construction of the mind to control the continuous change revolving around us, that dialectics can explain the cause of need for change by looking at the interpretations of the members within the organisation, which causes attraction and conflict reactions as the organizational members sensemaking is happening in different directions because of the interactions and surroundings they are involved in. Another important implication is the presentation of a duality, which does not get much attention in the current literature, which is the duality between consciously and unconsciously change. This duality revolves around, if the subject observes a given change happening or not. This can be important regarding the attraction/conflict reactions and thereby the cause of both episodic and continuous change.

## Indholdsfortegnelse

1 – Introduktion .....	4
2 – Problembeskrivelse og problemformulering.....	6
3 – Metodologi.....	9
3.1 – Videnskabsteori .....	9
3.1.1 – Fænomenologi .....	10
3.2 – Metode .....	13
3.2.1 – Analysens struktur.....	13
3.2.2 – Forståelse, argumentation og præsentation af tekst.....	14
3.2.3 – Litteraturanalysen .....	18
3.2.4 – Afgrænsning .....	22
4 – Analyse .....	24
4.1 – Hvad er en organisatorisk forandring?.....	24
4.1.1 – Hvad er organisation? .....	25
4.1.2 – Hvad er forandring? .....	26
4.1.3 – Diskussion af organisatorisk forandring som fænomen .....	30
4.2 – Analyse af forandring på meso- og mikro- niveau.....	33
4.2.1 – Former for forandring.....	33
4.2.2 – Strømme af forandringstænkning.....	36
4.3 – Det teoretiske fundament bag teorien.....	43
4.3.1 – Dialektik og trialektik.....	44
4.3.2 – Evolutionslogik ved forandringer: Et funktionalistisk perspektiv på kontinuerlige forandringer .....	46
4.3.3 – Den hermeneutiske strøm i forhold til dialektikken.....	49
4.4 – Dualiteter inden for organisatoriske forandringer – en opsamling og en analyse af disse .....	52
4.5 – En dialektisk teori om kontinuerlige forandringer.....	54
4.6 – Diskussion af analysen.....	57
5 – Konklusion .....	63
6 – Litteraturliste .....	68
7 – Bilag.....	82

# 1 – Introduktion

Hvad er en forandring? En forandring varierer fra individ til individ og fra kontekst til kontekst. For at forstå forandringer kræves en grundig undersøgelse af fænomenet

Hvorfor er valget faldet på organisatoriske forandringer? Dette kommer både af erfaringer fra mit hverdagsliv og gennem teoretisk inspiration. De praktiske erfaringer, som har gødet mit engagement ved forandringer, kan opdeles i to:

1. Jeg har set effekten af forandringer i en større organisation påvirke én enkelt mellemlider i meget høj grad og set hvordan denne mellemlider håndterede det.
2. I mit 9. semesters praktikophold, hvor direktøren i min praktikvirksomhed havde nogle interessante perspektiver på organisatoriske forandringer.

Det første punkt kommer af, at min far er butiksleder i en supermarkeds kæde. Indimellem sker det, og det sker ret ofte, at kæden laver forandringer i den måde, hvorpå driften skal ske i butikken. Dette kan både være:

1. Procesorienteret, f.eks. hvornår varerne bliver leveret og hvordan disse bestilles.
2. Fysisk, f.eks. udvidelse eller ombygning af butikken.
3. Finansielt, f.eks. KPI'er og hvordan bonusser udbetales.

Min erfaring er, i hvert fald qua min fars chefrolle, at mennesker ikke vil forandre sig, medmindre de selv kan se logikken i det. At forandre sig for andre er ikke en ligeså stærk motivationskilde, som at forandre sig for sig selv – i hvert fald ikke, hvis man ikke kan se, hvorfor man skal forandre sig for den anden.

Dette står i kontrast til den måde, hvorpå direktøren for mit 9. semesters praktiksted så på organisatoriske forandringer. Han havde tidligere været afdelingsleder i en større bank og han fortalte, at den måde de lavede forandringer på var, ”at enten er du med os, eller også er du mod os”. Denne kontrast mellem egne erfaringer gennem observation af en af mine rollemodeller op imod det perspektiv, som direktøren prædiker er fundamentet for min interesse angående organisatoriske forandringer. Det er interessen ved, hvordan forandringer fra det strategiske niveau bliver modtaget på det operationelle niveau. Det er interessen for integrationen af forståelser på organisations- og individniveau.

Hertil er der også teoretiske interesser på spil. Kontrasten mellem de forskellige perspektiver angående forandringer er enorm. Dette ved jeg allerede fra tidligere projektarbejde. Dertil er der paradokset, hvori der laves teorier som er stationære af natur angående et fænomen som forandringer, der af natur, i hvert fald i forhold til nogle perspektiver, sker konstant. Hvordan hænger dette sammen og kan det

overhovedet lade sig gøre? Hvordan teoretiseres området, der bygger på en modsætning mellem organisationen, der kan ses som et symbol på stabilitet, og forandring?

## 2 – Problembeskrivelse og problemformulering

Til undersøgelsen af denne dualitet mellem organisation og forandring er det først og fremmest vigtigt at vide, hvordan organisatoriske forandringer er blevet undersøgt tidligere og hvilket stadie fænomenet er i. Med stadie mener jeg, hvordan organisatoriske forandringer beskrives, hvilken udvikling fænomenet har haft og hvilke udfordringer det tilsyneladende lider under. I forbindelse med min undersøgelse af, hvilken empiri der allerede er blevet udgivet om organisatoriske forandringer tog jeg udgangspunkt i seks litteraturanalyser, som kan ses listet op i bilag 1. Dette gav mig mulighed for, at skabe en forståelse af emnet på forhånd og dermed have en idé om, hvilken form for projekt som kunne være interessant angående organisatoriske forandringer. Er det mest interessant med en ny teori, fordi de nuværende ikke er kompatible med den praksis som eksisterer og ikke reflekterer dualiteten mellem organisation og forandring ordentligt? Er det bedre med et nyt perspektiv? Eller kræves en grundig gennemgang af hvad organisatoriske forandringer bygger på? I den forbindelse gennemgik jeg de seks litteraturanalyser ved parametre præsenteret af Boote & Beile (2005) for, hvad litteraturanalyser bør indeholde og inkludere. Dertil inkluderede jeg selv nogle parametre ud fra mine interesser i emnet.. Denne liste er subjektiv og har begrænset værdi for læseren, hvorfor den netop er vedlagt som bilag, men har betydet enormt for min forforståelse af emnet.

I litteraturanalyserne er en ofte fremhævet problematik angående forandringsprocesser deres fejlrate i praksis. Tre af de seks litteraturanalyser introducerer deres litteraturanalyser og behovet for dem på denne måde – men hvad bunder statistikken i? Choi (2011) præsenterer det som værende skøn, Al-Haddad & Kotnour (2015) præsenterer det som havende en succesrate under 30 %, mens Whelan-Berry & Somerville (2010) præsenterer det som skøn med fejlprocenter svingende fra 33 % - 80 % - alle disse bruger blandt andet Beer & Nohria (2000). Det vil sige tre forskellige fortolkninger af den samme kilde. Dette er en naturlig del af forskersindet – at fortolke det indhold der læses. Det bliver til gengæld et problem, hvis det der fortolkes bygger på en subjektiv vurdering præsenteret i en objektiv form. Hvad baserer Beer & Nohria deres resultater på? Præsenteres det som en succesrate eller fejlrate? Er det ud fra om målsætningerne bliver opfyldt/ikke opfyldt? Er det ud fra om forandringen har taget længere tid end forventet? Er det ud fra, hvorvidt virksomheden præsterer dårligere end før forandringsprocessen? En så simpel ting som en procentsats skaber derigennem mange spørgsmål i mit sind. Dykkes der ned i Beer & Nohria (2000), så skrev de, at 70% af alle forandringsinitiativer slår fejl, men der står ikke hvordan de slår fejl, der står ikke på hvilken baggrund at de slår fejl og der står ikke hvorfor de slår fejl udover argumentet ”they lose focus and become mesmerized by all the advice available in print and on-line about why companies should change, what they should accomplish, and how they should do it. This

proliferation of recommendations often leads to muddle when change is attempted” (s. 133). Forandringsinitiativer slår derfor fejl gennem brugen af andre perspektiver og råd.

På baggrund af foregående har jeg derfor valgt en anden tilgang til i forhold til organisatoriske forandring, hvori succesen for en forandring ikke kan måles. Hvad gør, at en forandringsproces er en succes? At målsætningerne bliver opfyldt? At virksomheden får højere overskud/mindre underskud? Jeg vil argumentere for at målsætninger formegentligt tilpasses i praksis, da forandringer nu engang er forandringer og derfor forandre verdenen, hvorved man skulle mene målsætningerne ændres i forhold til verdens forandringer. Dertil kan det næppe, objektivt set, tilskrives en forandringsproces, at der kommer bedre finansielle resultater – det kan såvel være ændrede kundeforhold eller lignende forhold udenfor virksomheden som skaber bedre muligheder. Det bliver derfor en subjektiv vurdering, hvis det udelukkende er forandringsprocessen som tilskrives virksomhedens succes.

Disse litteraturanalyser som jeg har kigget på, hvilket foruden er de tre ovenævnte Choi (2011), Al-Haddad & Kotnour (2015), Whelan-Berry & Somerville (2010) også inkluderer Buchanan et al. (2005), Armenakis & Bedeian (1999) samt Bouckennooghe (2010), mangler flere af de essentielle ting, som jeg ønsker af en litteraturanalyse om organisatoriske forandringer. De litteraturanalyser der går længst tilbage i tiden kobler deres perspektiv på enten Lewin (1951; 1947) eller Coch & French (1948), men går ikke skridtet videre og laver koblingen til fænomenet forandringer. Ofte ligger der for mig mere viden i de konstituerende elementer end i den helhed disse skaber. Det kan kaldes synergi eller forståelse afhængigt af ens ontologi, men dette føler jeg kan udvide horisonten angående organisatoriske forandringer.

En anden tendens er litteraturanalysernes meget specifikke emneområde vedrørende organisatoriske forandringer, som blandt andet ses ved attituder overfor forandring (Choi 2011; Bouckennooghe 2010), forandringsnøgler (Whelan-Berry & Somerville 2010) samt fastholdelse af forandring (Buchanan et al. 2005). Armenakis & Bedeian samt Al-Haddad & Kotnour har begge lavet litteraturanalyser af fænomenet organisatoriske forandringer, men hvor der ved begge analyser er for store og væsentlige afgrænsninger til, at de ville kunne fungere som fundament for yderligere analyser af problemstillinger inden for organisatoriske forandringer. Armenakis & Bedeians analyse fokuserer udelukkende på litteraturen mellem 1990-1999. Al-Haddad & Kotnour er derimod meget selektiv i litteraturanalysen ved sit valg af litteratur, hvor udgangspunktet er i litteratur fra Systemic Change og Change Management traditionerne, hvorfor litteraturanalysen udelukkende orienterer sig mod disse perspektiver. De benytter dertil begge en funktionalistisk ontologi. Dette skal ikke ses som problematisk, men indikerer mulighederne ved brugen af en alternativ ontologi såsom fænomenologien. Armenakis & Bedeian samt Al-Haddad & Kotnours afgrænsninger er en naturlig og nødvendig fremgangsmåde, idét organisatoriske forandringer undersøges



og analyseres så intensivt, at forskere ikke længere kan undersøge hele litterurmængden og sammenligne denne. Da jeg ønsker en litteraturanalyse af organisatoriske forandringer ved fænomenologien, der går tilbage til rødderne af organisation og forandring som fænomener, der ser på de forskellige former for forandringer, og som jeg bruge til udviklingen af en problemformulering, så må jeg udvikle min egen litteraturanalyse.

Trækker vi tanken om en litteraturanalyse sammen med modsætningen mellem organisation og forandring opstår en interessant tanke. Baseret på mine fund ved litteraturanalysen – er det muligt at skabe en dialektisk teori om organisatoriske forandringer ved en syntese mellem organisation og forandring? Hvilken relation har de i denne syntese? Hvordan forekommer denne relation i forhold til idéen om kontinuerlige forandringer? Kan dialektikken i så fald integreres med en kontinuerlig forståelse? Er dette allerede gjort af andre forskere? Kan dette skabe et anderledes perspektiv på organisatoriske forandringer som åbner rum for ny forskning?

Alle disse underliggende spørgsmål ligger til grund for følgende problemformulering:

**”Hvordan kan kontinuerlige forandringer analyseres dialektisk?”**

Heraf kommer vigtige spørgsmål som:

- Hvilken forståelse kan skabes af fænomenet organisatorisk forandring, hvis denne undersøges gennem relationen mellem organisation og forandring?
- Hvilke former for forandringer går igen i litteraturen, og hvilke strømme af forandringstænkning undersøger disse?
- Hvilken teori kan benyttes til koblingen mellem dialektik og kontinuerlighed?

## 3 – Metodologi

Til undersøgelsen af førnævnte problemformulering skal der redegøres for ontologien og epistemologien. Ontologien præsenterer virkeligheden, hvori den givne problemformulering kan eksistere, hvorimod epistemologien præsenterer hvordan denne virkelighed, og derfor også problemformuleringen, bliver undersøgt. Valg af ontologi og epistemologi har derfor stor indflydelse på både indholdet læseren kan forvente, men også hvordan indholdet skal læses. Hvilken ontologi og epistemologi der vælges har derfor indflydelse på, hvilket slutresultatet bliver og hvordan det præsenteres. Redegørelsen af min ontologi sker i punkt 3.1 under videnskabsteori, mens redegørelsen af min epistemologien sker i punkt 3.2 under metode.

### 3.1 – Videnskabsteori

Videnskabsteorien er præsentationen af min ontologi, altså hvordan virkeligheden eksisterer for mig. Dette er nødvendigt, da mit virkelighedssyn farver indholdet i projektet og de konklusioner jeg drager. Jeg har i tidligere projekter ofte benyttet et flerparadigmisk perspektiv. I mit 8. semesters projekt lavede jeg en kritisk analyse af Kotters otte-trins forandringsproces, hvor min metodik byggede på en kombination af kritisk teori og kritisk realisme, hvorimod mit 9. semesters projekt byggede på systemteori og pragmatisme som rammen for analysen af ressourcebehov kontra fusionsmuligheder i en mindre virksomhed. I projekterne tog jeg afstand fra Kuhns (1970) paradigme perspektiv, hvor paradigmer er konkurrerende. Ved Kuhn er der én virkelighed, som paradigmer på forskellige tidspunkter forklarer bedst, hvorefter de forfalder, når bedre paradigmer vinder frem og forklarer verdens natur i forhold til denne ene objektive virkelighed.

I dette projekt holder jeg mig til ét paradigme i form af fænomenologien. Dette er ikke ensbetydende med, at fænomenologien er den bedste forklaringsramme for virkeligheden. Det er blot én af måderne virkeligheden kan ses på - blot et af de alternative virkelighedssyn (Morgan 1980). Jeg vil sågar gå skridtet videre og sige, at selvom jeg benytter en fænomenologisk ontologi, så vil både min epistemologi og min analyse blive påvirket af andre ontologier, såfremt jeg føler de vil bidrage til min logik. Denne tænkning trækker jeg fra Törnebohm (1974), som skrev om paradigmer, at ”de kompletterar varandra i stället och möjliggör att området avbildas i flera perspektiv” (s. 26). Det skaber betragtninger af fænomener fra flere perspektiv, hvilket skaber mere helstøbte forståelser af fænomenerne.

### 3.1.1 – Fænomenologi

Husserl ville med fænomenologien skabe en filosofisk tænkning, som tog afstand fra de to mest traditionsrige videnskabelige fremgangsmåder - henholdsvis den logiske tænkning (absolutisme) og den psykologiske tænkning (relativisme) (Husserl 1970). Det var ved erfaringen, at nogle mennesker havde en bedre forståelse af et emne end andre (Husserl 1970). Modsat den logiske tænkning, heriblandt ved Kant, så mente Husserl ikke logik udelukkende skulle ses som en teoretisk disciplin, men også som gældende for praksis (Husserl 1970). Problematikken ved den logiske tænkning er dennes forsøg på objektivisering af naturlovene gennem teorier, men hvor disse teorier aldrig er helt præcise, men måles på sandsynligheden for hvorvidt de er sande. Derfor er logiske teorier epistemologisk set ikke er mere end idealiserede fiktioner (Husserl 1970). Dertil er der en problematik når “we are sure that we are in possession of objective truth, which has been grounded through reliable methods that actually make contact with objectivity. But as soon as we engage in reflection, we fall into error and confusion” (Husserl, 1999, s. 18). Mennesket forudser effekterne af deres handlingerne før de foretager dem (Schutz 1972). Dertil skal skabelsen af viden ses som en deduktiv proces mellem teorier og sandheder – dette sker gennem et retrospektivt perspektiv, hvori der kigges tilbage på teoriens udvikling samt de koncepter og love som har formet denne teori (Husserl 1970). Derfor så Husserl, at “instead of the absolute knowledge that is denied us, we use our insight on individual and general facts of experience, and from these first apodeictic probabilities (so to speak) in which all attainable knowledge of the real is comprehended” (Husserl, 1970, s. 53), hvorfor det er erfaringer som skaber viden. Derfor skabes viden også ved den verden vi deltager i, da alt viden starter ved erfaringen skabt i selvet (Husserl 1970). Husserl henfører dertil til den protagoranske talemåde, “the individual man is the measure of all truth” (Husserl, 1970, s. 77) angående subjektiviteten af den reelle virkelighed.

Merleau-Ponty (2012) beskriver fænomenologien som “the study of essences” (s. xx), mens Husserl beskriver fænomenologiens opgave som “concerned with *insight into the essence* of the concepts involved, looking methodologically to the fixation of unambiguous, sharply distinct verbal meanings” (Husserl, 1970, s. 153-154 - fremhævelse i original), hvortil der også kan tilføjes følgende som uddybning - “Phenomenology carries out its clarifications in acts of seeing, determining, and distinguishing sense. It compares, it distinguishes, it places in relations, it divides into parts, it separates of moments” (Husserl, 1999, s. 43). Fænomenologien formål sker med udgangspunkt i fænomenerne og forståelse af disse essens, hvilket vil sige grundbetydningen af udtrykket. Dette sker ved sammenligning, skelnen, relatering og dekonstruktionen af fænomenet og såvidt forståelsen sker fra så mange perspektiver som muligt. Herved er det ikke fænomenet som er interessant, men de betydninger som fænomenet tillægges (Husserl 1970).

Dette er vigtigt, fordi "when common-sense assumptions are uncritically admitted into the apparatus of a science, they have a way of taking their revenge. This may appear through equivocations creeping into its basic concepts and thereby working an adverse effect on research" (Schutz 1972). Når fænomener bliver taget for givet og bliver brugt ukritisk, så bliver de ofte udvandede og tvetydige. Derfor er undersøgelsen af essensen i fænomener nødvendige (eller de grundlæggende antagelser jf. Habermas (1996)), således forståelsen af fænomenet kan udredes. Af fænomener som fænomenologien ofte undersøger og diskutere kan nævnes selvet (Heidegger, 1996; Husserl, 1960, 1970; Sartre, 1996, 2004), tid (Schutz 1972; Levinas 1979; Husserl 1960; Heidegger 1996) og logik (Heidegger 1984; Husserl 1970; Merleau-Ponty 2012).

Husserl opdeler virkeligheden i to. Den idealistiske virkelighed er de naturlove, der er underliggende objektive sandheder, som det ikke er mulige at finde, men som gør virkeligheden til det den er. Den realistiske (eller hverdagslivets virkelighed som Schutz kalder den) er virkeligheden som vi mennesker deltager i (Husserl 1970). Den realistiske virkelighed forstås gennem det som kendetegnes transcendentale subjektivisme, hvor verdenen er subjektiv for det enkelte individ og hvor dette individ handler ud fra livsverdenen vedkommende indgår i (Husserl 1960). Dette forklarer Merleau-Ponty (2012) også ved "everything that I know about the world, even through science, I know from a perspective that is my own or from an experience of the world without which scientific symbols would be meaningless" (s. xxii). Det transcendentale opstår ved "being non-really included, is part of the intrinsic sense of the world, then, by way of contrast, the Ego himself, who bears within him the world as an accepted sense and who, in turn, is necessarily presupposed by this sense, is legitimately called transcendental, in the phenomenological sense" (Husserl, 1960, s. 26 - fremhævelse i original). Heri har hvert ego (selv) en unik struktur af subjektive processer, evner og tendenser (Husserl 1960). "Only by virtue of this new attitude do I see that all the world, and therefore whatever exists naturally, exists for me only as accepted by me, with the sense it has for me at the time that it exists for me only as *cogitatum* of my changing and, while changing, interconnected *cogitationes*; and I now accept it solely as that. Consequently I, the transcendental phenomenologist, have *objects* (singly or in universal complexes) as a theme for my universal descriptions: *solely as the intentional correlates of modes of consciousness of them*" (Husserl, 1960, s. 37 - fremhævelser i original). Subjektive processer har en intern tidsbegrænsning. Vi mennesker kan ændre bevidsthedens perspektiv på en given tendens som vi ønsker, hvorfor f.eks. en terning kan betragtes på vidt forskellige måder (Husserl 1960).

Husserl ser vigtigheden af subjektive perspektiver ved "conscious life, as we said once before, is not just a whole made up of "data" of consciousness and therefore "analyzable" (in an extremely broad sense,

divisible) merely into its self-sufficient and non-self-sufficient *elements* the forms of unity (the "formalities") being included then among the non-self-sufficient elements" (Husserl, 1960, s. 46 - fremhævelse i original). Dertil er menneskeligt liv ikke noget som kan ses ved data, men har en mere kompleks struktur. Komplexiteten kommer af menneskets deltagelse i sit eksterne miljø, som eksisterer udelukkende om det selv for det selv - "That is to be understood in the following manner. As ego, I have a surrounding world, which is continually "existing for me"; and, in it, objects as "existing for me" already with the abiding distinction between those with which I am acquainted and those only anticipated as objects with which I may become acquainted" (Husserl, 1960, s. 68). Subjektivitet kommer, når "i find myself here as a man in the world; likewise as experiencing and scientifically knowing the world, myself included. And now I say to myself: Whatever exists for me, exists for me thanks to my knowing consciousness; it is for me the experienced of my experiencing, the thought of my thinking, the theorized of my theorizing, the intellectually seen of my insight" (Husserl, 1960, s. 81-82). I den forbindelse kan det også beskrives således, hvor "to seek the essence of perception is not to declare that perception is presumed to be true, but rather that perception is defined as our access to the truth" (Merleau-Ponty 2012, s. xxx), hvorfor vores sansning ikke er sandheden, men vores adgang til sandheden. Hvordan jeg ser verden er helt unikt for mig – ingen anden vil kunne se det på præcis samme måde som mig, hvorfor man også kan tale om, at "thus, we must not wonder if we truly perceive a world; rather, we must say: the world is what we perceive" (Merleau-Ponty 2012, s. xxx).

Det eksterne miljø (samfund) jeg deltager i består af andre selver, som jeg agerer subjektivt med - "The first thing constituted in the form of community, and the *foundation for all other intersubjectively common things*, is the *commonness of Nature*, along with that of the *Other's organism* and *his psychophysical Ego*, as paired with *my own psychophysical Ego*" (Husserl, 1960, s. 120 - fremhævelser i original). Den fuldstændige intersubjektivitet mellem alle mennesker bliver brudt ved skabelsen af forskellige kulturverdener som konkrete livsverdener (Husserl 1960). Ved ændringen af de givne livsverdener, så ændrer menneskene deri også (Husserl 1960). Forskellige grupper lever i forskellige verdener, som er relaterede til hinanden, men hvor der eksisterer "usynlige" grænser (Husserl 1960). Dette harmonerer delvist med Schutz, hvor verdenen er under udvikling og i gang med at blive etableret som værende en stor offentlig verden (Public World) (Schutz 1972). Dertil mener Schutz heller ikke intersubjektiviteten har en grænse – fokus er i højere på, hvordan intersubjektivitet fungerer, heraf forskellen mellem objektiv og subjektiv mening – "Objective meaning therefore consists only in a meaning-context within the mind of the interpreter, whereas subjective meaning refers beyond it to a meaning-context in the mind of the producer" (Schutz, 1972, s. 134), hvoraf det personlige ved subjektiviteten også fremgår. Den fænomenologiske verden kan derfor ses som "inseparable from subjectivity and intersubjectivity, which establish their unity through the taking up of

my past experiences into my present experiences, or of the other person's experience into my own" (Merleau-Ponty 2012, s. xxxiv).

Opsummeret beskrives mit udgangspunkt glimrende ved følgende citat fra Schutz:

*"Living in the world, we live with others and for others, orienting our lives to them. In experiencing them as **others**, as contemporaries and fellow creatures, as predecessors and successors, by joining with them in common activity and work, influencing them and being influenced by them in turn – in doing all these things we **understand** the behavior of others and assume that they understand ours. In these acts of establishing or interpreting meanings there is built up for us in varying degrees of anonymity, in greater or lesser intimacy of experience, in manifold intersecting perspectives, the structural meaning of the social world, which is as much our world (strictly speaking, my world) as the world of the others"* (1972, s. 9 - fremhævelser i original).

Herigennem præsenteres min ontologi som set gennem en fænomenologisk linse, hvori virkeligheden er en stor intersubjektiv virkelighed i form af den sociale verden, hvor mennesker påvirker hinanden, men mennesker også er unikke og har forskellige syn på verdenen. Epistemologien er også fænomenologisk, idét første del af projektet består af en undersøgelse af fænomenerne organisation og forandring – hvordan de to kan forstås og heraf undersøge den tvetydighed som ligger i fænomenerne. Dertil kommer resten af analysen til at tage udgangspunkt i den fænomenologiske litteraturanalyse som bliver skabt for at få et generelt overblik over litteraturen.

## 3.2 – Metode

I metoden gennemgås projektets epistemologi, dvs. hvordan virkeligheden skal undersøges. Heri præsenteres den struktur jeg har valgt for projektet, hvordan jeg vil bruge argumentationsteori aktivt til formidlingen af mine pointer, hvilket type litteraturanalyse jeg har lavet som fundament til projektet og hvilke afgrænsninger jeg foretager. Dette skal give læseren et overblik over, hvad vedkommende kan forvente af mit projekt.

### 3.2.1 – Analysens struktur

Analysen er bygget op igennem fire sektioner.

Første sektion (punkt 4.1) tager et filosofisk udgangspunkt, hvor definitionerne bag fænomenerne organisation og forandring undersøges og relateres til organisatorisk forandring.

Anden sektion (punkt 4.2) tager udgangspunkt i den litteratursøgning og -analyse som jeg har lavet. Sektionen skal skabe overblik over den nuværende litteratur angående organisatoriske forandringer. I

sektionen vil fokus være på de forskellige former for forandringer og forskellige strømme af forandringstænkning som undersøger disse.

Tredje sektion (punkt 4.3) tager udgangspunkt i de perspektiver og områder, som jeg gerne vil benytte i forhold til problemformuleringen og med udgangspunkt i former for og perspektiverne bag forandring. Heri vil jeg gennemgå henholdsvis dialektik og trialektik (4.3.1), evolutionsteori (4.3.2) og hermeneutisk/konstruktivistisk forandringstænkning (4.3.3).

Fjerde sektion (punkterne 4.4, 4.5 og 4.6) skal skabe fundamentet for en besvarelse af problemformuleringen. Besvarelsen sker ved kombinationen af de forskellige fortløbende punkter, som leder til den dialektiske teori bag kontinuerlige forandringer. Det rundes af med en diskussion af, hvordan det kan kobles på virkeligheden.

### 3.2.2 – Forståelse, argumentation og præsentation af tekst

Når et fænomen som organisatorisk forandring skal undersøges, så skal der læses store mængder af tekst for at finde frem til kernen af fænomenet. Dette gælder både i forhold til forskellige perspektiver og i forhold til fænomenets oprindelse. I forhold til denne læsning er forståelsen bag forfatterens perspektiv med teksten vigtig. Et godt eksempel på dette kan inddrages fra min læsning af Mills' (1959) "The Sociological Imagination". Jeg havde i forvejen læst Harts (1998) "Doing A Literature Review", som bruger Mills ret centralt som en af fortællerne for, hvorfor det er nødvendigt med mange perspektiver inden for litteraturanalyse. Det kan også ses i følgende længere citering af stykket omhandlende Mills:

"In his short and useful book, *The Sociological Imagination* (1978), C. Wright Mills provides the would-be researcher with some guides on how to think, how to manage large amounts of information and how to generate an attitude conducive to a research imagination:

*The sociological imagination, I remind you, in considerable part consists of the capacity to shift from one perspective to another, and in the process to build up an adequate view of a total society and of its components. It is this imagination, of course, that sets off the social scientist from the mere technician* (1978: 232).

A researcher therefore needs to have the basic skills to do competent research. Some of these have already been mentioned, such as being able to use a library. However, what Mills is saying is that the effective use of these skills involves the development of an *imaginative* approach to research. It is something not easily acquired. A research imagination takes time to develop: something that is part of the research apprenticeship. For Mills, the research imagination is about: having a broad view of a topic; being open

to ideas regardless of how or where they originated; questioning and scrutinizing ideas, methods and arguments regardless of who proposed them; playing with different ideas in order to see if links can be made; following ideas to see where they might lead; and it is about being scholarly in your work” (Hart, 1998, s. 29-30 - fremhævning i original).

Dette er blot et udkast – forklaringen er længere, men det var ikke relevant i forhold til min forståelse af Mills. Jeg hæftede mig primært ved citatet, hvori forskeren skal kunne skifte fra et perspektiv til et andet som værende centralt i Mills’ teori om den sociologiske fantasi. Da jeg gik i gang med at læse Mills formodede jeg, at skulle læse om udviklingen af en metodologisk forståelse af videnskabsteorien, hvori forskeren kan sætte sig over det læste. Hvad jeg derimod fik var en teori om, hvordan samfund og individer bør undersøges i et sociologisk perspektiv og hvordan de to hænger sammen. Dette kan også ses i citatet, hvor Mills karakteriserer sociologisk fantasi, som givende muligheden for, at ”men now hope to grasp what is going on in the world, and to understand what is happening in themselves as minute points of the intersections of biography and history within society” (Mills, 1959, s. 7). Min pointe med denne diskussion er Hart’s nedtoning af det “sociologiske” aspekt ved fænomenet, hvorimod “fantasi” får rampelyset i hans præsentation. Derfor bruges Mills anderledes end tiltænkt – hvilket i øvrigt ikke nødvendigvis er et problem, men der bliver ikke gjort opmærksom på det. Dette skaber et anderledes udtryk af Mills i forhold til, da jeg selv læste bogen. Jeg kan godt se Harts pointer kan relateres til bogen, men det sker ikke gennem brugen af den ”sociologiske fantasi”, men derudover gennem ”fantasi”. Han kunne f.eks. have brugt denne definition af fantasi i stedet:

*For that imagination is the capacity to shift from one perspective to another – from the political to the psychological; from examination of a single family to comparative assessment of the national budgets of the world; from the theological school to the military establishment; from considerations of an oil industry to studies of contemporary poetry. It is the capacity to range from the most impersonal and remote transformations to the most intimate features of the human self – and to see the relations between the two (Mills, 1959, s. 7).*

Pointen havde derigennem virket stærkere.

I min optik præsenteres Harts logik godt i ovenstående citat og det han ønsker fra Mills. Dette afgrænser ham fra de sociologiske aspekter som han ikke benytter. Derigennem bruger han også den sektion, som hans eget citat ovenfor henviser til, der ses ved ”i remind you”. Jeg minder jer om, at jeg allerede har fastlagt dette – hvorfor bruges originalstykket så ikke?



Eksemplet illustrerer på glimrende vis vigtigheden af rollen som den kritiske læser, hvor forskeren hæver sig over semantikken, men også vigtigheden af, hvordan forskeren som læser er kritisk (Eco 1990). Forskeren skal hæve sig over det læste og være kritisk vedrørende det – ”to critically interpret a text means to read it in order to discover, along with our reactions to it, something about its nature” (Eco, 1990, s. 57). Dette kan kobles på Gadammers perspektiv, hvori ”fortolkeren ikke går direkte til teksten med den formening, der allerede ligger parat, men derimod udtrykkeligt efterprøver legitimiteten af de formeninger, som er virksomme i ham, dvs. med henblik på deres herkomst og gyldighed” (Gadamer, 2004, s. 255). Åbenhed overfor teksten og dens indhold er vigtigt, men således er vores egen reaktion til den. I stykket ovenfor hvor jeg gennemgik Hart lavede jeg også en fejl som kritisk læser – jeg misforstod hans pointe med teksten og dermed blev min første kritik af ham mere direkte end fortjent. I forlængelse af Gadammers pointe var jeg en ”Strong Misreader”, som Rorty (1981) betegner en der “asks neither the author nor the text about their intentions but simply beats the text into a shape which will serve his own purpose” (s. 166) og som “prides himself on the same thing, on being able to get more out of the text than its author or its intended audience could possibly have found there” (s. 167). Jeg har en forståelse af citeringen af Hart, som fokuserer på metodologiske overvejelser – men læses teksten ordret og uden personlig vægtning, så ses der ingen tegn på, at Hart bruger det i forhold til metodologisk forskellighed. Hart skriver, at “For Mills, the research imagination is about: having a broad view of a topic; being open to ideas regardless of how or where they originated” (s. 30). Det var ud fra dette min tolkning af Mills som arbejdende med forskellige metodologiske perspektiver opstod. Tages der fat i Mills værk, hvori vi tidligere koblede Harts perspektiv med Mills, så fremgår den foregående mening vedrørende det brede perspektiv i, at “imagination is the capacity to shift from one perspective to another – from the political to the psychological; from examination of a single family to comparative assessment of the national budgets of the world; from the theological school to the military establishment; from considerations of an oil industry to studies of contemporary poetry” (s. 7). Jeg var derigennem for hård ved Hart, da jeg havde min egen agenda med min fortolkning, hvilket Hart’s fortolkning gik imod. Stædigheden omkring egne holdninger kan skabe et scenarie, hvor alt fortolkes fra så det passer i ens eget perspektiv.

Ved rollen som den kritiske læser skal jeg også kunne argumentere for de pointer jeg frembringer, de sammenligninger jeg præsenterer og de konklusioner jeg kommer frem til. I forhold til skal sammenhængen mellem god og dårlig argumentation forstås. Husserl (1960) forklarer vigtigheden af, at ens videnskab når over påstandsstadiet og får substans ved “when we proceed thus, fundamental components of the final idea governing all scientific doing come immediately to the fore. For example, the scientist intends, not merely to judge, but to ground his judgments. Stated more precisely: He intends to let no judgment be accepted by himself or others as **scientific knowledge**, unless he has grounded it

perfectly and can therefore justify it completely at any time by a freely actualizable return to his repeatable act of grounding. De facto that may never go beyond being a mere claim; at all events, the claim involves an ideal goal” (s. 11 – fremhævning i original). Forskeren skal ikke blot bedømme, men også begrunde sine påstande. Dette kan ske gennem Toulmins (1958) argumentationslogik, hvori en given påstand kan formodes sand såfremt der er hjemmel og opbakning til denne, og hvor faktorer som kan modbevise påstanden er afdækket. Et eksempel kan være følgende med gennemgang ved Toulmins termer:

Påstand: Jeg er søn af min mor.

Hjemmel: Jeg har min mors øjne.

Backing: Dertil påstår min mor, at hun har født mig.

Konklusion: Deraf må jeg være søn af min mor.

Indsigelse: Medmindre jeg er adopteret.

Herigennem afdækkes hvorfor jeg er søn af min mor, men også hvilke faktorer der kan modbevise mit argument såfremt disse skulle være sande. Fokus er derved på backing ved påstandene, men også ved en kritisk og reflektiv tilgang til dem.

Denne argumentationslogik skal ikke ses som en formel og slavisk proces, hvor tekster analyseres gennem en metode som Fishers (2004), hvorigennem der sættes streger og cirkler rundt om de forskellige interessante faktorer i en given tekst. Det skal i stedet ses som en mental proces, da ”all truth pertains to judgement. Judgement, however, is only recognized as true when it is **inwardly evident**” (Husserl, 1970, s. 115 - fremhævelse i original). Beslutningen for hvorvidt den givne påstand betragtes som sand er en mental proces og derfor er det også gennem denne forståelse, hvorijeg vil bringe mine argumenter og forstå de argumenter som andre bibringer deres teorier og forståelser.

I forhold til præsentation af mine argumenter skrives de på et højt teknisk niveau, men ikke på et unødvendigt højt niveau. Mills (1959) mente, at ”the young academic man is very much involved in both claims, and because he feels his lack of public positions, he often puts the claim for his status before his claim for the attention of the reader to what he is saying” (s. 218). Dette skabte en ond cirkel, da man på trods af ønsket om mere status i den akademiske verden, ikke får mere status på baggrund af det akademiske niveau i teksten – teksten bliver blot mere uhåndgribelig. Dette tager jeg til mig, og sørger for et sprog i mit projekt der ikke bliver for komplekst.

### 3.2.3 – Litteraturanalsen

Litteraturanalsen skal skabe overblik over de forskellige former for organisatoriske forandringer og hvordan disse undersøges. Litteraturanalsen bliver i høj grad en baggrundsrelateret teknik, dvs. et redskab jeg bruger i udviklingen af det som ender i mit projekt. Selve litteraturanalsen holdes uden for projektet, men dens resultater er det, som skaber den røde tråd i mit projekt. Den har en enorm vigtighed i forhold til den erfaring jeg har opbygget gennem projektet og de veje, som min subjektivitet har styret mig hen ad. Derfor skal det undersøges hvilke typer af litteraturanalysen som eksisterer og hvilke der vil passe bedst til min ontologi.

#### 3.2.3.1 – Hvad er en litteraturanalyse og hvorfor er den relevant?

En litteraturanalyse, oversat fra det engelske "literature review", er et fænomen, som defineres på meget forskellige måder, både afhængigt af de forskellige tilgange der er til litteraturanalsen, men også indenfor de forskellige tilgange. I litteraturanalysetraditionen kan der defineres tre forskellige tilgange:

***Tabel 1 – Oversigt over tilgange og teoretikere***

<b><i>Tilgang</i></b>	<b>Meta-analytisk</b>	<b>Systematisk</b>	<b>Integrativ (narrativ)</b>
<b><i>Teoretikere</i></b>	Glass et al., 1981 Hunter & Schmidt, 2004 Light & Pillemer, 1984 Rosenthal, 1995	Cooper, 1988 Hart, 1998 Mulrow, 1994	Baumeister & Leary, 1997 Broome, 1993 Torraco, 2005 Whittemore & Knafl, 2005

*Viser tilgangene og forfattere vedrørende litteraturanalysen.*

Den primære adskillelse mellem de forskellige traditioner sker ved den data der benyttes til udformningen af litteraturanalsen. Hvis de forskellige tilgange adskilles fra hinanden baseret på data, så fremstår tilgangene således:

***Tabel 2 – Forklaringer på tilgange i forhold til data***

<b><i>Tilgang</i></b>	<b><i>Brug af data</i></b>
<b>Meta-analytisk</b>	Den meta-analytiske tilgang bruges udelukkende til kvantitative data. Kvalitative data ses som skabende bias i forhold til analysen og gør denne utroværdig. Derfor er faktorer som direkte kan kobles på kvantitative analyser udelukkende interessante.
<b>Systematisk</b>	Den systematiske tilgang har fokus på syntetiseringen af kvalitativ data, således det bliver så direkte sammenligneligt som muligt til kvantitative data. Dertil ses flere typer litteratur som interessant, heriblandt upublicerede artikler og interviews.
<b>Integrativ (narrativ)</b>	Den integrative tilgang har fokus på afdækningen af teoretiske områder fra forskellige metodologier og relationer herimellem, for

	at skabe en fælles konklusion, hvoraf nye problemstillinger kan afledes. Dermed ses litteraturanalysen, som en guideline for andre studier ved analyser af kvalitativ data.
--	---

*Heri findes forklaringerne bag de forskellige tilgange.*

Kildehenvisning er helt bevidst udeladt fra ovenstående figur. Det er, som nævnt, en meget generel forståelse af tilgangene, men dykkes der ned i de enkelte traditioner, så er der forskellige perspektiver indenfor disse, hvortil grænserne mellem tilgangene er flydende, hvorved tilgangene ofte overlapper hinanden – f.eks. ser Broome (1993) meta-analysen som et led af den integrative litteraturanalyse, mens Whittemore & Knafl (2005) ser dem som separate litteraturanalysetilgange. Generelt set skal tilgangene ses som sameksisterende i stedet for konkurrerende (Baumeister & Leary 1997).

Dykker vi ned i de enkelte tilgange, så er der også heri forskellige perspektiver. Vedrørende den meta-analytiske tilgang pointerer Rosenthal (1995), at der er forskellige krav angående dataindsamlingen til denne type studier afhængigt af den enkelte teoretiker. Dette kan illustreres ved en sammenligning af Rosenthals (1995) definition ved den meta-analytiske litteraturanalyse som “quantitative summaries of research domains that describe the typical strength of the effect or phenomenon, its variability, its statistical significance, and the nature of the moderator variables from which one can predict the relative strength of the effect or phenomenon” (s. 183), med Hunter & Schmidts (2004) definition, hvor meta-analysen “integrates the findings across such studies to reveal the simpler patterns of relationships that underlie research literatures, thus providing a basis for theory development. Meta-analysis can correct for the distorting effects of sampling error, measurement error, and other artifacts that produce the illusion of conflicting findings” (s. 17). Det interessante mellem de to definitioner ligger i sikkerheden af deres argumentation. Rosenthal benytter ord som ”typical” og ”relative”, hvilket karakteriserer, at der ligger noget uden for det givne resultat af analysen – analysen giver ikke hele svaret, men blot et bud. Derimod argumenterer Hunter & Schmidt for i deres kausale univers, at meta-analysen kan løse problematikken med stikprøve- og målingsfejl som slører effekten. Løsningen af problematikken med stikprøve- og målingsfejl er ikke, hvor de elimineres fuldstændigt da dette ikke er muligt – ”There is always sampling error, however, because sample sizes are never infinite. Likewise, there is always measurement error, because there are no perfectly reliable measures” (Hunter & Schmidt, 2004, s. 511). Det vil sige meta-analysen skal have så stor en stikprøve som muligt, hvis konklusionen skal være brugbar. Vendes der tilbage til Rosenthal, så nævner han at ”meta-analytic procedures can be applied to as few as two studies; but when there are very few studies, the meta-analytic results are relatively unstable” (2005, s. 185). Rosenthal tilføjer, at det ikke vil være hensigtsmæssigt med en meta-analyse som den eneste analyse i sin

litteraturanalyse, men derimod kan benyttes som en tilføjelse til en større analyse. For Hunter & Schmidt (2004) vil sådan en tilføjelse udelukkende forringe analysens kvalitet.

I den systematiske tilgang er der også forskellige perspektiver på hvordan litteraturanalyse skal udføres. Teoretikere såsom Mulrow (1994) samt Thomas & Harden (2008) arbejder med en systematisk tilgang, hvori der ønskes så generelle kvalitative data som muligt, således det kan sammenlignes på samme vis som kvantitative data. Thomas & Harden (2008) kalder deres proces ”tematisk syntese”, hvori de gennem kodning af teksten sammenligner litteraturen gennem en række kvantitative målemetoder. Derimod arbejder teoretikere som Hart (1998), Gall et al. (1996) og Cooper (1988) i et mere fleksibelt perspektiv, hvor de udvikler forståelser, som er mere rummelige og hvor der både er plads til kvantitative og kvalitative litteraturanalyser. Ofte arbejdes der enten med modeller, trinvis processer eller vedteser, som er vigtige guidelines i forhold til udarbejdelsen af litteraturanalyser som set nedenfor:

***Tabel 3 – Eksempler på teser ved det systematiske perspektiv***

<b><i>Teoretikere</i></b>	<b>Hart (1998)</b>	<b>Gall et al. (1996)</b>
<b><i>Teser</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distinguishing what has been done from what needs to be done,</li> <li>• discovering important variables relevant to the topic,</li> <li>• synthesizing and gaining a new perspective,</li> <li>• identifying relationships between ideas and practices,</li> <li>• establishing the context of the topic or problem,</li> <li>• rationalizing the significance of the problem,</li> <li>• enhancing and acquiring the subject vocabulary,</li> <li>• understanding the structure of the subject,</li> <li>• relating ideas and theory to applications,</li> <li>• identifying the main methodologies and research techniques that have been used,</li> <li>• placing the research in a historical context to show familiarity with state-of-the-art developments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delimiting the research problem,</li> <li>• seeking new lines of inquiry,</li> <li>• avoiding fruitless approaches,</li> <li>• gaining methodological insights,</li> <li>• identifying recommendations for further research,</li> <li>• seeking support for grounded theory.</li> </ul>

*Oversigt over teserne fra Hart samt Gall et al..*

Inden for den integrative og narrative tilgang er der også nogle interessante modsætninger. Nogle teoretikere kræver mere fokus på problematikken angående bias såsom Broome (1993) og Cooper (1982), hvorimod andre ser bias som en naturlig del af kvalitativ forskning, hvor det er gennem argumentation og transparent logik sikkerheden i analysen ligger (Torraco 2005; Whitemore & Knafel 2005). Jeg har dertil valgt en integration ved den integrative- og narrative tilgang, da de har lignende formål og ønsker i forhold til litteraturanalyse – især hvis den integrative Torraco (2005) og de narrative Baumeister & Leary (1997) sammenlignes. Ifølge Torraco (2005) er den integrative litteraturanalyse ”a form of research that reviews, critiques, and synthesizes representative literature on a topic in an integrated way such that

new frameworks and perspectives on the topic are generated” (s. 356), mens Baumeister & Leary (1997) ser den narrative literaturanalyse som “valuable, however, when one is attempting to link together many studies on different topics, either for purposes of reinterpretation or interconnection” (s. 312). Ifølge begge perspektiver handler deres litteraturanalysetilgang om forbindelserne mellem tidligere værker, som herigennem skaber nye perspektiver. Eneste forskel mellem de to er, at Torraco arbejder med emnet i ental, mens Baumeister & Leary skriver det i flertal. Dette indikerer en narrativ tilgang med mere åbenhed i forhold til inddragelsen af flere forskellige emner i litteraturanalyser – dette kan også være en overfortolkning, og Baumeister & Leary blot bruger udtrykket som, at litteraturanalysen ikke kun henvender sig til ét bestemt emne. Dykker vi ned i definitionerne bruger Baumeister & Leary udtrykket ”interconnection”, det vil sige sammenkobling og her deles også synspunkt i de to værker. Torraco (2005) skriver at “synthesis integrates existing ideas with new ideas to create a new formulation of the topic or issue. Synthesizing the literature means that the review weaves the streams of research together to focus on core issues rather than merely reporting previous literature” (s. 362), mens Baumeister & Leary mener “by focusing on patterns and connections among many empirical findings, a literature review can address theoretical questions that are beyond the scope of any one study” (s. 313). Det er i forbindelsen mellem værkerne, hvor problematikkerne og spørgsmålene opstår. Hvis der dertil kigges på hvilke formål som litteraturanalysen kan have, så har de to tilmed ligheder her:

***Tabel 4 – Formål for litteraturanalysen***

<b>Torraco (2005)</b>	<b>Baumeister &amp; Leary (1997)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe provokative spørgsmål,</li> <li>• Nye fundament for teoretisering,</li> <li>• Nytænkning af et givent emne,</li> <li>• Udvikling af ny metateori (s. 363).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoriudvikling,</li> <li>• Teorievaluering,</li> <li>• Vidensituationen inden for et givent emne,</li> <li>• Problemidentifikation</li> <li>• Historisk udvikling af teori og forskning (s. 312).</li> </ul>

*Her listes Torraco samt Baumeister & Leary's formål for litteraturanalyser.*

Udelukkende det historiske perspektiv skiller dem fra hinanden – derfor har jeg valgt, sammenholdt med førnævnte argumentation, at koble de to tilgange sammen, da de har så mange lighedspunkter. Denne integrative narrative litteraturanalysetilgang er også den, som jeg i forhold til den fremadrettede analyse vil benytte. Jeg ønskede en tilgang, som behandler den kvalitative data for hvad den er – fyldt med bias og forskellige perspektiver, og som herigennem også mangelfuld (McGrath 1982). Et integrativt og narrativt perspektiv giver en analyse, som er dybere og mere værdifuld end et systematisk eller meta-analytisk ville skabe med henblik på den analysemodel der skal skabes og den information, som skal benyttes (Rumrill & Fitzgerald 2001). Dette skyldtes, at det integrative og narrative perspektiv er mere

modtagelig for den metodologiske forskel der er mellem de forskellige perspektiver inden for organisatoriske forandringer (Baumeister & Leary 1997). Dermed håndterer denne type litteraturanalyse bedre de naturlige mangelfuldheder som opstår i kvalitativ data, hvorved mangelfuldheder minimeres, da disse mangelfuldheder overføres fra litteraturanalysen til det efterfølgende arbejde med udgangspunkt heri (Randolph 2009).

Klarlægningen af hvilken type af litteraturanalyse jeg har brugt til min bagvedliggende analyse er relevant, da denne tilgang også gennemsyrrer de resultater jeg kommer frem til. De former for forandringer som jeg præsenterer er ikke fundet ud fra optælling af, hvor hyppigt de præsenteres og forskellige perspektiver bag karakteriseres ikke på baggrund af en optælling af, hvor mange artikler der har den og den ontologi. Det præsenteres ud fra, hvilke jeg ser fremtræde hyppigst og som har den største betydning i forhold til studiet af organisatoriske forandringer. Det er min vurdering ud fra læsning af en lang række abstracts, at det er disse former og perspektiver som er dominerende inden for litteraturen. Denne gennemgang af litteraturanalysen skal derfor ses som mit bud på, hvordan man som forsker kan oversætte komplekse tekster om ontologi til en måde, hvorpå et givent litteraturområde kan undersøges.

#### 3.2.4 – Afgrænsning

Dette projekt tager udgangspunkt i ønsket om en bedre forståelse af organisatoriske forandringer og præsentere de interessante sondringer jeg har ved læsningen af litteraturen. Da organisatoriske forandring som fænomen har mange forståelser er det nødvendigt med afgrænsninger fra nogle af de mange potentielt interessante vinkler grundet i både indholdsmæssige og tidsmæssige faktorer. Nogle afgrænsninger ville stikke for langt fra den røde tråd jeg igennem projektet skaber, hvorimod andre ikke stemmer overens med den fænomenologiske ontologi som jeg har valgt til dette projekt.

På trods af mit arbejde med litteraturanalysen, så vil det kun være en meget lille del af denne som direkte inkluderes i projektet. Dette skyldes både de ekstremt mange forskellige tråde og retninger (som jeg forsøger at koble til forskellige generelle perspektiver ved punkt 4.2.2), men som kræver for meget forklaring ved en detaljeret gennemgang. Her fungerer en mere generel kobling mellem flere traditioner i forhold til ontologi, således det indholdsmæssigt både har værdi, men ikke fylder for meget i forhold til den sidste og vigtigste del af analysen. Et eksempel kan blandt andet ses ved den funktionalistiske strøm, som både består af Organizational Development, Change Management og Organizational Transformation-traditionerne, men som her præsenteres ud fra deres fælles værdier.

Jeg har dertil valgt en skrivemetode til projektet, som bliver en blanding af personlige sondringer, hvor jeg skriver ”direkte” gennem teksten, uden brug af kilder, og hvor jeg holder det til mit eget sprog og de

udtryk som forekommer naturlige for mig (ses blandt andet i punkt 4.1.3 og 4.6). Dette gøres, således læseren forstår hvornår noget forklares gennem min erfaring og tavs viden, hvorimod det ved de mere analyserende dele er forklaringer ved kobling af interessante kilder og perspektiver som dominerer teksten. Alting skrives som det forstås i mit sind, men nogle elementer bærer mere præg af inspiration fra andre. Dette skaber en forståelse, hvor inspirationen fra andre skaber fundamentet og den analytiske værdi, hvorimod mine egne overvejelser skaber den subjektive og vurderende værdi som skal hive det op fra middelmådigheden, hvilket jeg håber læseren føler gør sig gældende. Dette kan skabe et projekt, hvor nogle sektioner kan forholde sig relativt overfladisk til potentielt analytiske aspekter ved både litteraturanalysemuligheder, men også i forhold til f.eks. dialektik, trialektik og evolutionærtænkningen, som sagtens kunne analyseres endnu mere i dybden. Kravet for analytiske elementer i dette projekt er, at de i sig selv har analytisk værdi, men også skal bygge op imod den afsluttende analyse, hvilket skaber en interessant rød tråd igennem projektet.



## 4 – Analyse

Analysen skabes, som det også fremgår af metoden, på baggrund af en fænomenologisk litteraturanalyse med udgangspunkt i organisatoriske forandringer. Litteraturanalysen skal ses som en oversigt over, hvilke emner der er skrevet om, og på hvilken måde disse er blevet beskrevet. Derfor præsenteres denne heller ikke i projektet, men bruges som fundament for, hvordan analysen struktureres, den viden der inkluderes, og de retninger der vælges.

Litteraturanalysen bygger på en grundig litteratursøgning. Artiklerne i litteraturanalysen blev fundet ved søgninger i nogle af de største journals på verdensplan (dem jeg har valgt kan ses i bilag 2) og gav i alt lidt over 2000 hits på nøgleordet ”organisatorisk forandring”. Dette er alt for mange artikler til gennemlæsning for én mand, så jeg skimtede alle abstracts igennem og fik forkortet det ned til omtrent 500 artikler. Disse opdelte jeg i to grupper – primære og sekundære artikler. De primære artikler var dem blev fundet interessant i forhold til problemformuleringen, hvor især ord som dialektik og kontinuerlige forandringer var interessante, men hvor også artikler med en fænomenologisk ontologi blev placeret. Resten af artiklerne karakteriserede jeg som sekundære – dette betød ikke, at de ikke var interessante, men i højere grad skulle skabe forståelsen af organisatoriske forandringer som de betragtes nu (punkt 4.2) og det fundament mit eget perspektiv skulle bygges op ved (punkt 4.3). I alt karakteriserede jeg 35 artikler som primære artikler. Dette blev senere i takt med udviklingen af punkt 4.5 reduceret ned til 16.

Analysen afsluttes med projektets diskussion. Inklusionen af diskussionen som en del af analysen skyldes relationen mellem det analytiske og vurderende aspekt i projektet. Indholdet af analysen, her særligt punkt 4.5, ligger i så høj grad implicit i teksten ved diskussionen, hvorfor disse ønskes koblet så tæt sammen som muligt, men hvor skillelinjen stadigvæk er mellem, hvad der er analytisk, og hvad der er vurderinger fra min side. Uden diskussionen er analysen blot parafrasering af den nuværende litteratur koblet sammen på en alternativ måde. Uden analysen virker diskussionen som en filosofisk smøre uden et teoretisk fundament. Sammen skaber de det jeg kalder **en dialektisk teori om kontinuerlige forandringer**.

### 4.1 – Hvad er en organisatorisk forandring?

I denne sektion vil jeg undersøge følgende underspørgsmål:

- Hvilken forståelse kan skabes af fænomenet organisatorisk forandring, hvis denne undersøges gennem relationen mellem organisation og forandring?

I stedet for at sammenligne en masse definitioner af organisatoriske forandring, så vil jeg dykke spadestikket dybere og undersøge forståelserne bag henholdsvis organisation og forandring.

Undersøgelsen af organisation vil tage et definitions-mæssigt udgangspunkt, mens den forandringsmæssige vil tage et historisk udgangspunkt. Dette valg bygger på fænomenernes historie. Organisation er som fænomen defineret på mange forskellige måder – det er forandringer derimod ikke blevet. Forståelsen af disse to vil danne grobund for min forståelse af, hvad organisatorisk forandring er ud fra den logik der præsenteres gennem de to analyser. Det skal derfor ses som både et ønske om, at finde essensen af organisatorisk forandring, men også præsentere min egen forståelse og mine egen ”forvirring” vedrørende fænomenet. Den resterende analyse vil i høj grad tage udgangspunkt i denne forvirring og besvarer de spørgsmål som her stilles.

#### 4.1.1 – Hvad er organisation?

Til forståelsen af organisation som fænomen har jeg valgt konceptuel-orienteret tilgang med fokus på definitionerne af organisation frem for en historisk-orienteret tilgang med fokus på udviklingen af fænomenet (denne historiske vinkel belyses i øvrigt glimrende i Holm (2015)). Den definitions-orienterede tilgang ligger for mig mere fokus på ontologiske forskelle fremfor historiske forskelle, hvilket jeg er mere interesseret i forhold til skabelsen af min forståelse. Dertil vil en historisk gennemgang hurtigt virke beskrivende, og er dermed mere interessante som en bog-orienteret tilgang, hvorimod den definitions-orienterede tilgang kan koncentreres meget mere ned til en kort højteoretisk tekst.

Ved en definitions-mæssig analyse ligger interessen på hvad der konstituerer definitionerne. En generel tendens i de definitioner, som jeg har valgt at inddrage er (i alt 43, som kan findes i bilag 3), at deres formål ligger i besvarelsen af en række spørgsmål. Dette kan taksonomisk ses ved, hvorvidt de enten beskriver organisationens ”**hvad**”, analyserer organisationens ”**hvordan**” eller vurderer organisationens ”**hvorfor**”. Et glimrende eksempel på denne taksonomi kan ses hos Farnham & Horton (1993), hvor organisationer er “**social constructs created by groups in society to achieve specific purposes by means of planned and coordinated activities**” (s. 28). De fleste af definitionerne indarbejder ikke alle de taksonomiske niveau, hvilket til dels skyldes, en mulig bearbejdelse i andre dele af teksten eller, at definitionen skal klarlægge en ”del” af organisationen. Hvad betyder dette for analysen? Det betyder, at definitionerne er meget forskellige, både i struktur og i kontekst, hvilket besværliggør en strukturel sammenligning mellem de forskellige definitioner. Hvis vi alene kigger på det ”hvad”, som definitionerne præsenterer, så kaldes organisationen både en enhed, en samling, en entitet, en konstruktion, en gruppe, en struktur, et system og et arrangement. Er der forskelle fænomenerne imellem? Er der forskelle ved brugen af fænomenet for de enkelte definitioner? Er de blot synonyme for hinanden, eller betyder de vidt forskellige ting for det ”hvordan” og ”hvorfor” som måske også præsenteres? Mange spørgsmål, som jeg i princippet kunne besvare, men det ville flytte fokus fra det, som vi i virkeligheden er interesseret

i for denne del af analysen. Vores formål ligger i hvad en organisation er og her er forståelsen af tendenserne nødvendige, som de nu engang gør sig gældende i definitionerne og strømlinje det til en forståelse, hvori de fleste af definitionerne stadigvæk passer ind i.

Hvis vi nu starter med ”hvad” en organisation er og arbejder hen imod ”hvorfor” en organisation er til, så vil vi springe over diskussionen med, hvad forskellen er mellem f.eks. en enhed, en konstruktion, en entitet. Det har en relevans, men er ikke det vigtigste perspektiv. Det der er vores formål er, hvad der er fælles for alle disse ord? Hvad går igen i dem? En ting der går igen er, hvordan allesammen bygger på, at der er flere individer i en organisation, som kan trækkes helt tilbage til Barnards (1968) definition, hvor organisationen er ”a system of consciously coördinated activities or forces of **two or more persons**” (s. 73)<sup>1</sup>. En anden ting der er fælles er individerne samarbejdende adfærd, som direkte pointeret ved Hodge & Anthony (1988), hvor organisationer kan “be thought of as **social systems of cooperation** that are designed to enhance individual effort aimed at goal accomplishment” (s. 7) og ved George & Jones (2005), hvor organisationen er ”a collection of people who **work together** to achieve a wide variety of goals” (s. 3). Et andet aspekt som går igen er tanken om rammer som skabende samarbejdende individer. Organisationen skabes ved koordinerede aktiviteter<sup>2</sup> samt designet og strukturen<sup>3</sup> i denne. Traditionelt set danner de blandt andet rammerne for organisationen<sup>4</sup>, men denne logik har de senere år, i takt med udviklingen af en forståelse af systemer som værende åbne fremfor lukkede, dannet ramme for en nyere forståelse af organisationen som grænseløs (Ashkenas et al., 1995) og som inkluderer sine interesser i selve organisationen gennem en åben organisationsmodel (Whitehurst 2015). Organisationen dannes for at fuldføre målsætninger<sup>5</sup>, løse opgaver<sup>6</sup> og nå andre former for formål<sup>7</sup>.

#### 4.1.2 – Hvad er forandring?

Forandringer som fænomen bruges ofte men forklares sjældent. Forståelsen af forandring som fænomen trækker diskussionen af forandringer tilbage til græsk filosofi, hvor der i Plato (1967) er en interessant dialog mellem Parmenides og Aristoteles, hvori Parmenides berører emnet omkring ældning og hvad dette egentligt betyder. Han sagde blandt andet: ”Then it is always growing older than itself, if it moves

---

<sup>1</sup> - Fremhævnningen i dette citat og de fremadrettede er alle lavet af undertegnede.

<sup>2</sup> - (Hitt et al. 2006; March & Simon 2008; McShane & Von Glinow 2005; Robbins 1990; Robbins 2005; Shani & Lau 2005; Cunliffe 2008; Farnham & Horton 1993).

<sup>3</sup> - (McKenna 2000; Daft 1989; Hodge & Anthony 1988).

<sup>4</sup> - (Aldrich 1979; Daft 1989; Robbins 1990).

<sup>5</sup> - (Aldrich 1979; Buchanan & Huczynski 2004; Cunliffe 2008; Daft 1989; George & Jones 2005; Hitt et al. 2006; Hodge & Anthony 1988; McKenna 2000; McShane & Von Glinow 2005; Robbins 1990; Robbins 2005; Rosenfeld & Wilson 1999; Shani & Lau 2005).

<sup>6</sup> - (McShane & Von Glinow 2005; Rosenfeld & Wilson 1999; Shani & Lau 2005).

<sup>7</sup> - (Buchanan & Huczynski 2004; Farnham & Horton 1993; Schermerhorn et al. 2008).

forward with the time... Now, do we not remember that there is something becoming younger when the older becomes older than it?... Then the one, since it becomes older than itself, would become older than a self which becomes younger?" (s. 285). Dette leder så Parmenides over til følgende tanke: "But if everything that is becoming is unable to avoid and pass by the present, then when it reaches the present it always ceases to become and straightaway is that which it happens to become" (s. 285). Kan det siges, at forandring er når man bliver ældre og noget dermed bliver yngre? Nej, dette kan ikke siges. I den logik ses ældning i en dialektik med foryngelse – men det er ikke sådan tid fungerer. Den enkelte bliver altid ældre, da vores betragtning af alder sker ved en bestemt begivenhed - fødslen. Vi har som mennesker konstrueret, at menneskets alder, for så vidt andre pattedyr, fastsættes på baggrund af, hvor lang tid vi har levet efter vi er blevet født, hvorfor vi bliver ældre. Vi bliver derved ældre i forhold til et fastlagt punkt, og dermed ikke et punkt som rykkes tilsvarende tilbage. Denne tid, som Parmenides også fastslår, er baseret på en ensartet tidsudmåling. Jeg bliver f.eks. ikke ældre i forhold til mine forældre – vi vil have en identisk alder til forskel. Det betyder derved også, at når vi bliver ældre bliver det andet ikke yngre. Hvordan er dette i sig selv interessant i forhold til forandringer? Det sker ved koblingen, som Parmenides også selv laver, hvori alderen kobles på sammenspillet mellem fortid, nutid og fremtid. Hvis vi altid bliver ældre, så er vi hele tiden i udvikling og derigennem i forandring konstant? Parmenides' paradoks er, hvorvidt vi altid er i ældning, hvordan dette hænger sammen med, at vi ikke kan passere nutiden, og hvorvidt vi i så fald stadigvæk bliver ældre eller om vi derved er i et fastlagt punkt hele tiden? Dette paradoks er tilsvarende det som eksisterer i dag inden for organisatoriske forandringer, hvori nogle mener forandringer styres af den enkelte og andre mener de forekommer naturligt og uafhængigt af den enkelte.

Den anden part i dialogen, Aristoteles, havde sit eget bud på, hvordan bevægelse/forandring skal forstås, hvori det er "the progress of the realizing of a potentiality, *qua* potentiality, e.g. the actual progress of qualitative modification in any modifiable thing *qua* modifiable; the actual growing or shrinking of anything capable of expanding or contracting" (Aristotle, 1963, s. 195). Ved dette bud på hvad en forandring er ses to interessante aspekter.

Ved første aspekt tages der udgangspunkt i selve citatet. Her ses forandring som en fremadrettet proces hvori forandringen målrettes. Der søges mod et potentiale, som er en modificering ved, at en ting enten kan skrumpes eller udvide sig. Dertil tilføjer Aristoteles "and since in certain cases the same thing may have both an actuality and a potentiality (not indeed at the same time or not in the same respect, but potentially hot, for instance, and actually cold), it follows that many things act on, and are acted on by, each other; for anything will be at once capable of acting and of being acted upon" (s. 197). Dette viser Aristoteles' forståelse af bevægelse/forandring som værende en handlingsorienteret forståelse.

Forandring forekommer på baggrund af en bevidst handling. Hvis vi fortsætter i dette spor, med funktionaliteten ved forandringer og trækker os væk fra forståelser som Malebranches, hvor Gud er skaberen af al forandring, så giver Aquinas<sup>8</sup> et godt bud på en måde, hvorpå forandring kan betragtes ”According to this account, change is to be understood in terms of some matter (or substratum) successively taking on distinct forms (or properties), and thereby entering into distinct hylomorphic compounds (or complexes)” (Brower, 2014, s. 57). Her skal en forandring forstås som en masse, der ændrer sine udtryk og derigennem præsenterer sig anderledes som nye komplekser. Dette illustreres ved, at når en masse tager en ny form, så sker det gennem “both the *coming to be* of one thing—namely, a state of affairs that previously did not obtain—as well as the *passing away* of another—namely, a distinct state of affairs that previously did obtain” (Brower, 2014, s. 59). Når en masse påtager sig en ny form, så træder den forhenværende nye form i baggrunden. Noget nyt erstatter noget gammelt eller mere direkte i forhold til Aquinas, noget nyt erstatter noget gammelt som tidligere var nyt.

Hvori ligger så forskellen mellem Aristoteles og Aquinas’ forståelser af forandring? Forskellen ligger i, hvilket fokus der ligger på forandring og heraf også, hvad der ønskes forklaret. Aristoteles fokuserer på processen vedrørende forandring – hvad der sker under en forandring og hvorfor den opstår. Aquinas fokuserer derimod på elementerne der skaber processen. De to skal, i forhold til min forståelse, derved ses som komplimenterende for hinanden. Hvis vi ser på Aquinas’ forklaringer af, hvordan masse, form og kompleks skal forstås, så er massen ”that which remains the same throughout a change—that is, for the enduring subject of change (in our example, the lump of bronze) (Brower, 2014, s. 62), formen er “that with respect to which the matter or enduring subject is changed—that is, for what does not endure or remain the same throughout the change (in our example, the different shapes possessed by the lump)” (s. 62), mens komplekset er “that which exists in virtue of some matter possessing a form, and hence for what serves as the termini of change (in our example, the sphere and statue)” (s. 62). Kobler vi det over på Aristoteles’ forståelse fra tidligere, så kan komplekset ses som værende aktualitet, formen som skabende aktualiteten og massen som potentialiteten der kan ændre sig, således der skabes en ny aktualitet. Forandring opstår derfor, da en given masse altid har potentialet til at forandre sig ved udtrykket af nye former og derved ændre helhedsudtrykket på den givne masse.

Hvis vi trækker det foregående over på et eksempel fra fænomenologien, så bruger Husserl ofte eksemplet med terningen, når forståelsen af en given tings forskellige udtryk skal forklares – ”For example, if I take the perceiving of this die as the theme for my description, I see in pure reflection that *this* die is given

---

<sup>8</sup> - Jeg har her brugt Browsers parafrasering af Aquinas’ forståelse grundet mangel på adgang til originalværkerne. Disse skulle være fyldestgørende for denne diskussion.

continuously as an objective unity in a multiform and changeable multiplicity of manners of appearing, which belong determinately to it" (Husserl, 1960, s. 39). Heraf kan det ses, hvordan Husserl beskriver terningen som havende mange mulige foranderlige former, hvorigennem denne kan præsentere sig på og som skabt af disse foranderlige former. Det vil sige, at terningen (massen), har mange potentielle udtryk (former) og som gør den til en multiform (kompleks). Logikken i Aristoteles/Aquinas går derved igen inden for fænomenologien.

En anden interessant ting vedrørende Aristoteles' forståelse er hvordan forandring og bevægelse sidestilles med hinanden. Bevægelse og forandring betragtes som havende den samme grundlæggende konstruktion ifølge Aristoteles. Dette er en interessant tanke, som jeg gerne vil gå i dybden med. Hvis vi forstår bevægelse som Bergson, så forstås det som ved "we have to do here not with an object but with a progress : motion, in so far as it is a passage from one point to another, is a mental synthesis, a psychic and therefore unextended process" (Bergson, 1950, s. 111). På samme vis betragtes bevægelse som en udvikling, men modsat Aristoteles, så er det en mental proces – en såkaldt mental syntese. Bergson forklarer tidligere i værket, hvorfor følelsen af en sensation forekommer og hvordan det kan føles som om, at man bevæger et legeme uden at man reelt set gør det, som "when a paralytic strives to raise his useless limb, he certainly does not execute this movement, but, with or without his will, he executes another. some movement is carried out somewhere: otherwise there is no sensation of effort" (Bergson, 1950, s. 22). Han går ind her og tilføjer til den forståelse som Aristoteles skabte, at bevægelse også kan forekomme ubevidst. Hvordan hænger dette sammen med forandring?

Hvis vi bruger James og hans forståelse af forandringer, så kan der ses en klar parallel med Bergsons forståelse af bevægelse. James skrev "the stages into which you analyze a change are *states*, the change itself goes on between them" (James, 1909, s. 236 – fremhævnings i original). Både ved bevægelse og forandring analyseres effekten imellem punkter/stadier. Betyder dette så, at bevægelse og forandring er det samme? Nej, på ingen måde, vi har blot fundet ud af, hvordan de i forhold til Bergson og James deler nogle af de samme karakteristikker, ved at de er mentale processer og deres reelle effekt kan betragtes som ved overgangen fra et sted til et andet.

Hvad adskiller så bevægelser fra forandringer? Dykker vi ned i fænomenet, "motion", så beskriver Descartes det både generelt som værende "the action by which a body travels from one place to another" (Descartes, 1985, s. 233), men også mere detaljeret, som "motion is transfer of one piece of matter, or one body, from the vicinity of the other bodies which are in immediate contact with it, and which are regarded as being at rest, to the vicinity of other bodies" (s. 233). Ifølge Descartes sker "motion" ved, at en given masse flyttes i forhold til andre masser. Er alt i bevægelse er der derved ingen bevægelse.

”Motion” sker derved fysisk. Hvis ”motion” og forandring skal adskilles, så er det også ved forskellen mellem, at gå fra et sted fysisk kontra psykisk, hvor den bedste forklaring ligger. Det kan siges, at forskellen i fænomenerne bunder i hvorhenne forskellen ligger. Ved ”motion” ligger forskellen i, hvorhenne den givne masse er i forhold til en anden masse, dvs. at jeg bevæger mig fra min lejlighed til biblioteket, eller bussen kører fra storbyen til landsbyen. Ved forandring ligger forskellen derimod på, hvordan den givne masse har ændret sig fra et tidspunkt til et andet, jf. tidligere definitioner. Herigennem ligger både implicit, at ”motion” er fysisk (ved forflyttelse af masse), hvorimod forandring både kan være fysisk eller psykisk (ved ændring af masse). Et modargument kan være, at der ofte høres fraser som ”det går i den rigtige retning”, når man får det bedre psykisk, hvori bevægelse fremstår som et psykisk fænomen. Forvirringen opstår af, at fraser som førnævnte er metaforer – ofte kan psykiske problemer være nemmere at forstå, hvis de sættes i forhold til noget fysisk. Ligesom når man siger, ”jeg er på bar bund”, hvis man ikke ved hvad man skal gøre eller ”det var som at bestige et bjerg”, hvis en bedrift har været udfordrende. Bevægelse skal altså tilskrives som værende et fysisk fænomen, hvorimod forandringen både kan ses som fysisk og psykisk.

#### 4.1.3 – Diskussion af organisatorisk forandring som fænomen

Analyserne af henholdsvis organisation og forandring som fænomener har åbnet op for en række interessante aspekter i forhold til diskussionen af organisatorisk forandring som fænomen. En af aspekterne er hyppigheden af definitioner angående emnerne, en anden gælder agendaen der ligger bag disse definitioner. Organisationsfænomenet har mange definitioner – definitioner som er meget forskellige i både indhold og ontologi. Forandringsfænomenet derimod har få definitioner – og definitionerne har en tilknytning til hinanden. Dette kan betyde mange ting, som alle på hver sin måde både kan have et gran af sandhed og et gran af overfortolkning. Spørgsmål som, hvorvidt forståelsen bag forandring er let forståelig? Er denne til debat, eller er Aristoteles, Aquinas og James’ tanker om forandring i høj grad anerkendt i det akademiske miljø? Er forandring som fænomen taget for givet og bliver derfor ikke undersøgt i den nyere filosofi?

På samme tid ses kontrasten i organisation, hvor spørgsmål som, hvor meget af variationen i definitionerne ligger i ontologierne bag? Er der en essens i definitionerne som går igen på tværs af ontologisk overbevisning, eller er organisation som fænomen stadigvæk omstridt grundet indholdet? Spørgsmålet er i høj grad, hvorvidt der overhovedet kan findes en essens i fænomenet, idét fænomenet indeholder så mange elementer som komplicerer en fælles forståelse?

Dette er rigtigt mange og dybe spørgsmål, som jeg ikke vil gå i kast med, men som læseren kan tænke over. Ved koblingen af disse spørgsmål kombineret med fænomenet organisatorisk forandring opstår følgende interessante spørgsmål, som jeg vil stille op og besvare:

- Er det forståelsen af fænomenet organisation eller forandring, som bliver konstituerende for den forståelse der skabes af organisatoriske forandringer?
- Er det noget i konteksten af fænomenerne som gør organisation mere diskuteret end forandring, og skaber sammensætningen af fænomenerne en kontekst, hvori forandring formår at påtage sig forskellige former?
- Skyldes den større diskussion af organisation, at denne er direkte observerbar som en masse (i hvert fald aspekter som struktur, mængde, protokoller etc.), hvorimod forandringer er metafysiske – de er ikke direkte observerbare, men som James (1909) forklarer, ses henover en periode i stadier?

Og det vigtigste af alle spørgsmålene:

- Betyder dette, at trods fænomenernes meget forskellige struktur, historie og kontekst individuelt set, at de i relationen til hinanden, hvor de indgår i en dualitet, både skaber mere og mindre forståelse af fænomenerne? Hvordan er relationen egentligt mellem disse ved organisatoriske forandringer?

Alle disse er store spørgsmål og jeg vil forsøge gennem min erfaring og tavse viden, at nærme mig en besvarelse af dem. Fænomenerne er i sig selv meget forskellige og som det også blev forklaret ved et tidligere spørgsmål, så er organisationer direkte observerbare som strukturer, hvorimod forandringer er metafysiske – men dette er ikke korrekt. Organisationen er også metafysisk og forandringer er direkte observerbare – men hvorfor blev det så skrevet omvendt før? Jeg henviste før til den logiske sondring, som følger definitionerne – organisationen har masse i form af mennesker, strukturer, rutiner, konkrete mål etc., mens forandringer ikke har en masse, men derimod er orienteret mod masse, hvilket indikerer en dybere forståelse af fænomenerne som kræver en nærmere gennemgang.

Organisationen som metafysisk? Det lyder omsonst, men ikke desto mindre belyses flere og flere fænomener i organisationen, som ikke er direkte observerbare (i hvert fald ved de fleste ontologier) – det gælder fænomener som kultur, meningsskabelse, legitimitet og magt. Der har dertil også været en tendens til, at strukturerne og masserne spiller en mindre og mindre rolle i organisationer. Fra den klassiske magt ved hierarki til Foucaults magt ved diskurser, fra Taylorismens fokus på jobafhængighed for medlemmet til lederens behov for videnskapaciteten hos medlemmerne og til Scheins kulturpyramide, hvor massen udelukkende dækker det øverste overfladiske niveau, hvorimod værdier og antagelse er de dybereliggende



og ikke synlige aspekter. Hvordan ser det ud om 30 år? Fylder strukturen endnu mindre? Kommer der nye organisationsformer, hvor struktur er ikke-eksisterende? Det er ikke utænkeligt med den udvikling, som der har været siden internettets frembrud og mulighederne i dette.

Forandringer som direkte observerbare? Hvordan? Dette svar er egentligt meget simpelt, men alligevel meget komplekst. I princippet så er alle forandringer betinget af en direkte observerbar masse, da massen er observerbar. Grunden til forandringen ikke anses som direkte observerbar er det der betinger, at denne skulle være det set ved tiden. Forandringer sker på baggrund af tid. Hvis man skulle direkte observere en forandring, skal man konsekvent være opmærksom på denne ting hele tiden – man kan altså sige, det er teoretisk, men praktisk urealistisk med en direkte observation af selve forandringen. Det er også denne logik, hvorved James (1909) konstaterede, at forandringer ses i stadier, hvori forandringen er sket imellem stadierne. Det er ligesom med ældningsprocessen – man kan godt se huden bliver mindre elastisk, håret bliver mere gråt eller sågar falder af, men det er ikke hele processen der observeres. Du ser ikke automatisk hver rynke der opstår, du ser ikke hvert modermærke som dukker op og bemærker ikke hvert gråt hår. Du observerer disse på et givent tidspunkt og sammenligner dette med et givent tidspunkt i fortiden. Selve forandringen er ikke direkte observerbar, men massen som er blevet forandret er observerbar.

I forhold til organisatoriske forandring, hvor organisationen stadigvæk betegnes som en masse og forandringer i praksis er metafysiske, men er orienteret mod en masse, så bærer organisatorisk forandring også præg af, at være et fænomen orienteret mod massen. I hvor stor en grad massen er dikterende for selve forandringen afhænger af perspektivet på den organisatoriske forandring. Tager vi f.eks. modsætningerne episodiske og kontinuerlige forandringer - episodiske forandringer er orienteret mod, at forandringer sker gennem en fastlagt periode, kontinuerlige forandringer er orienteret mod, at de bliver ved med at forekomme efter hinanden. Ved episodiske forandringer kan det siges, at organisationen former forandringen, så den passer til denne, mens det ved kontinuerlige forandringer er forandringerne som former organisationen, da denne hele tiden tilpasses de forandringsprocesser som er i spil. Dette er et meget karikeret billede, idét der vil være perspektiver vedrørende episodiske forandringer, hvor forandringer i omverdenen forårsager forandringer i organisationen og ved kontinuerlige forandringer er der perspektiver, hvor disse kan struktureres og ske bevidst, men den generelle tendens i det jeg tidligere har læst tyder på, at perspektivet vedrørende organisatorisk forandring beror på hvilket fænomen som er det dominerende i den givne situation – organisation eller forandring. Der er derfor skabt en forståelse af organisatorisk forandring som skabt af en dualitet mellem organisation og forandring, som har mange facetter og som kræver en nærmere analytisk gennemgang.

## 4.2 – Analyse af forandring på meso- og mikro- niveau

Til analysen af litteraturen vedrørende organisatoriske forandringer har jeg valgt, at fokusere på meso- og mikro-niveauet. Dette besvarer underspørgsmålet:

- Hvilke former for forandringer går igen i litteraturen, og hvilke strømme af forandringstænkning undersøger disse?

Valget af meso- og mikroniveauet betyder, at jeg udelukker samfundsniveauet (makro) fra analysen, men bibeholder organisations- (meso) og individniveauet (mikro) i analysen. Valget skyldes den meget begrænset litteratur når det kom til makro-niveauet, hvilket også virker naturligt i forhold til fænomenet der undersøges – ud af 482 artikler, som jeg fandt relevante i forhold til analysen af organisatoriske forandringer (sekundære artikler), blev kun 10 set som havende et makroorienteret perspektiv, hvilket bl.a. var orienteret mod bestemte samfundsgrupper (Vaccaro & Palazzo 2015) og work/life-balancen (Kossek et al. 2010). Nedenfor vil det derfor kun være meso- og mikroperspektivet som undersøges. Dette sker til gengæld ikke ved en opdeling af de to, men derimod gennem et forsøg på en integration mellem de to. Forholdet mellem organisations- og individtænkningen er tidligere blevet problematiseret, idét de kun delvist adressere problemer med udgangspunkt i enten organisationen eller individet (Druhl et al. 2001). Derfor forsøges de to sammenlignet i denne sektion, hvorefter den dialektiske teori om kontinuerlige forandringer vil skabe rum til både det organisations- og individorienterede perspektiv på organisatoriske forandringer. I første omgang præsenteres de forskellige former for forandring. Herefter præsenteres en anderledes tænkning af de strømme af forandringstænkning med inspiration fra andre modeller af henholdsvis Van de Ven & Poole (1995) samt Borum (2013). Denne opdeling illustreres derefter af et teoretisk eksempel i forhold til et af de mest undersøgte fænomener i forbindelse med organisatoriske forandringer i form af modstand mod forandring.

### 4.2.1 – Former for forandring

Der er mange forskellige former for forandringer. Hvad der gør sig gældende for alle de forskellige former for forandringer er, at de skabes på baggrund af dualiteter. Hvis der forekommer en form for forandring, så har denne forandring en modsætning. Dette kan bl.a. ses ved dualiteterne mellem radikale og inkrementelle forandringer samt episodiske og kontinuerlige forandringer. Nedenfor præsenteres en lille oversigt over de forskellige former for forandringer, hvad disse betyder og hvem der blandt andet arbejder med dem:

***Tabel 5 – Oversigt over former for forandringer***

<b><i>Type af forandring</i></b>	<b><i>Forklaring</i></b>
<b>Radikal</b>	Kaldes også first-order change og tager udgangspunkt i, at organisationen forandres i en sådan grad, at den nuværende tænkning, system eller struktur ændres. Det er derved det grundlæggende fundament i organisationen som ændres (Greenwood & Hinings 1996; Watzlawick et al. 1974).
<b>Inkrementel</b>	Kaldes også second-order change og er små forandringer som ændre dele af organisationen, men ikke den grundlæggende tilgang i organisationen. Dette gør den mindre risikabel og disruptiv i forhold til radikale forandringer (Greenwood & Hinings 1996; Miller & Friesen 1982; Watzlawick et al. 1974).
<b>Episodiske</b>	Kaldes også diskontinuerlige forandringer, og de skaber ændringer i det organisatoriske domæne, som er sjældne, intentionelle og associeret med inertie (Michel 2014; Weick & Quinn 1999).
<b>Kontinuerlig</b>	Organisatoriske forandringer, som er vedvarende, udviklende, kumulative og ofte opstående ud fra generelle forretningsaktiviteter, når organisationens medlemmer bliver bevidste om faresignaler (Michel 2014; Weick & Quinn 1999).
<b>Revolutionær</b>	Organisatoriske forandringer, også omtalt som nyorienteringer, som involverer en serie af hurtige og diskontinuerlige forandringer i en organisation, som fundamentalt ændre dennes karakter og struktur (Tushman & Romanelli 1985).
<b>Evolutionær</b>	Evolutionære forandringer forekommer langsomt og gradvist henover en længere periode (Greenwood & Hinings 1996; Hannan & Freeman 1984)

*Forklaring på de forskellige former for forandring.*

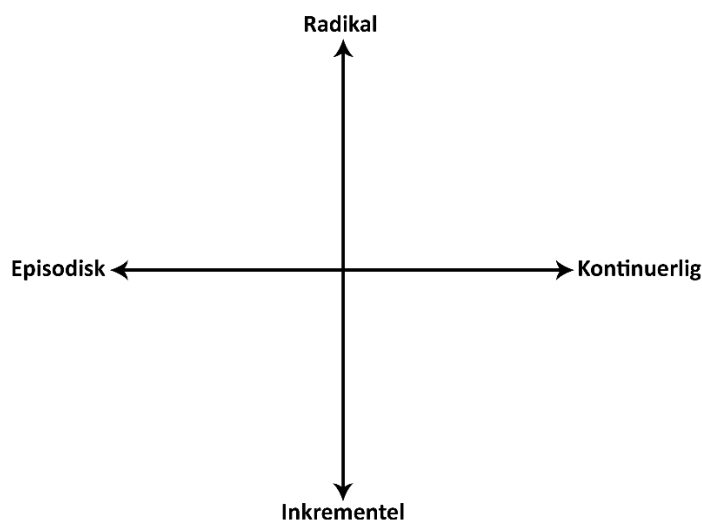
Vigtigheden af en sådan opstilling og præsentation af de forskellige former for forandring kan ikke illustreres nok. Ligesom ved mange andre terminologier, så er der et meget varieret ordvalg angående fænomener inden for organisatorisk forandring, og nogle gange benyttes nogle af de ovennævnte former for forandring som substitut for en anden form for forandring. F.eks. ved radikale forandringer – de kaldes også i litteraturen for transformationer og first-order forandringer. Hvis der er en klar forklaringsramme, så vil min analyse i højere grad virke transparent for læseren.

I oversigten viser der sig tre interessante dualiteter. Den ene mellem radikale og inkrementelle forandringer i forhold til graden af forandring, den anden mellem episodiske og kontinuerlige forandringer i forhold til muligheden for tidsafgrænsninger på forandringer og den tredje mellem den revolutionære og evolutionære forandring, hvori det er både hastigheden og graden af forandring som er afgørende. Hvad betyder dette? Det indikerer en tænkning af forandring som opbygget ved en ”enten-eller”-tænkning og denne tænkning forekommer på baggrund af størrelsen, naturen og hastigheden af forandring. Størrelsen, i forhold til, hvor meget der skal forandres. Naturen, i forhold til om tidsafgrænsningen af en forandring er mulig. Hastigheden, i forhold til hvor hurtigt forandringer sker. Centralt i de tre dualiteter ligger dualiteterne mellem størrelse og naturen af forandring. Tanken om

revolutionære og evolutionære forandringer er bundet op på, at revolutionære forandringer er radikale, mens evolutionære forandring forekommer inkrementelle. Denne dualitet skal derfor i højere grad ses som skabt på baggrund af dualiteten mellem den radikale og inkrementelle dualitet.

Hvis vi sætter det op som et diagram med anerkendelsen af de to dualitetspar som absolutte yderpoler, så ser den således ud:

***Figur 1 – Radikal/inkrementel kontra episodisk/kontinuerligt***



*Radikal/inkrementel forandring sat overfor episodisk/kontinuerlige forandringer.*

Idéen ligger i hvorvidt der kan være noget mere inkrementelt end inkrementel? Noget som er mere radikalt end radikal? Noget som er mere episodisk end episodisk eller noget som er mere kontinuerligt end kontinuerligt? Nej – de er deres egne ekstremer og derfor er de yderpoler.

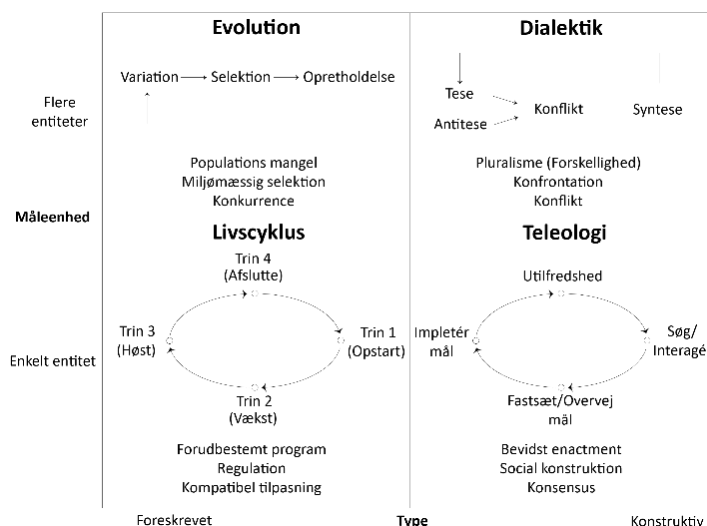
Jeg har heri også valgt fænomenet episodisk over diskontinuerlig som betyder det samme. Grunden til dette skyldes, at diskontinuerlige forandringer skaber en følelse, hvori den og kontinuerlige forandring fremstår som modpoler, hvilket er korrekt – men også en følelse af, at en syntese mellem de to ikke er mulige og derved lukker af for de teoretiske muligheder ved undersøgelser af modpolen til kontinuerlige forandringer. Hvis der dukker interessante fund op vedrørende diskontinuerlige forandringer, betyder dette så, at de ikke forekommer ved kontinuerlige forandringer, da de er modpoler? Nej, det betyder det ikke. At bruge episodisk over diskontinuerlig giver råderum til, at der kan findes syntese mellem de to frem for de hver har en sand eller falsk-natur, som set ved den kritisk teoretisk tilgang til dialektik (forskellene mellem den kritisk teoretiske og den fænomenologiske dialektik analyseres under punkt 4.3.1).

En sådan model som denne, med udgangspunkt i hvad jeg har læst af litteratur i forbindelse med min litteraturanalyse, må konstituere flest forandringer idét disse terminologier forekommer hyppigst. De fleste forandringer bør kunne placeres i denne model ud fra, hvor stor en grad af forandringer der forekommer, og om denne forekommer med et start- og slutpunkt eller er vedvarende. Men dette er forsimplet. Jeg mangler ved denne sammenligning en inddragelse af individet. Hvorhenne er individets rolle ved disse dualiteter? Der mangler for mig en bro mellem organisation og individ, da det ved ovennævnte dualiteter ses fra organisationens perspektiv. Der mangler en forandringsmæssig dualitet på individniveau.

#### 4.2.2 – Strømme af forandringstænkning

I kølvandet på foregående analyse af de forskellige former for forandringer og deres indbyrdes dualiteter skabte jeg ovenstående model. Kan den bruges som oversigtsramme for strukturering af den nuværende litteratur. Ja – til en hvis grad. Problemet er, at individet ikke inddrages. Den giver blot en fin visuel forståelse af forholdet mellem de forskellige former for forandringer, og hvordan nye former for forandring eventuelt kunne placeres (f.eks. revolutionære forandringer i øverste venstre hjørne og evolutionære forandringer i nederste højre hjørne).

Det betyder der stadigvæk mangler en forklaringsramme i forhold til, hvilke forskellige perspektiver der er inden for organisatoriske forandringer. Hvis vi kigger på nogle af de allerede eksisterende typologier og forklaringsrammer, så er der et par interessante muligheder. Først er der Van de Ven & Pooles' (1995) model, hvori der er fire perspektiver på forandring i form af **livscyklus**, **teleologi**, **dialektik**, og **evolution**. Ved livscyklus er forandring unikt og sker ved strukturer med normer og en bestemt kodning, ved teleologi forekommer forandringer oftere og skal struktureres omkring målsætning og nye mål, ved dialektik sker forandringer på baggrund af forskellige perspektiver og heraf konflikter, mens det ved evolution sker ved, at omverdenen finder det bedste fit, hvori organisationen selv forsøger at skabe dette. Mit problem med denne model er, at den udelukkende beskæftiger sig med perspektiver for hvordan forandringer sker på organisationsplan altså ved mesoniveauet. Hvor passer alle de perspektiver ind som orienterer sig mod



individet? Dertil har alle perspektiverne en behavioristisk tænkning i forhold til, hvordan man skaber en fælles reaktion fra individerne i organisationen. Forskellen på dem er blot, hvordan dette gøres, som f.eks. ved teleologien, hvor det er mål, ved dialektik hvor det er konflikter og evolutionen hvor det er omverdenen.

En anden model er Finn Borum's (2013) model, hvori der ligesom i den foregående model er fire perspektiver. Borum kalder disse for den **teknisk-rationelle**, **humanistiske**, **politiske** og **eksplorative**. Den teknisk-rationelle ændringsstrategi er orienteret mod, at forandringer skal ske effektivt gennem rationalisering og tuning, den humanistiske orienterer sig mod tilpasning og arbejdsmiljøet gennem modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser, den politiske orienterer sig mod interesse og indflydelse, hvor det sker ved modifikation af struktursystemet, mens den eksplorative orienterer sig mod kontinuerlige forandringer og læring gennem selvorganisering og udnyttelse af momentum. Problemet ved denne model er, at mange af perspektiverne for mig ligger oveni hinanden. Den eksplorative og den humanistiske er for mig, også gennem forklaringen af modellen, tæt forbundet og svære at opdele. I forbindelse med Borums model præsenterer Elmholdt et al. (2013) et femte perspektiv i form af den behavioristiske tilgang, hvori der er fokus på belønninger, og forandringer sker ved, at det optimale fit findes mellem de ansatte og organisationens mål.

Dette er begge gode modeller, men begge har mangler som gør, at ingen af dem skaber den rigtige forståelse af organisatoriske forandringer for mig. Derfor forsøges en samling af trådene i litteraturen (også i modellerne) i forhold til den **ontologi** som ligger bag den givne tænkning. Det skal ikke ses som en model på samme måde som de ovenstående, da jeg ikke har praktisk viden nok til, at kunne komme med bedre eller på sin vis ligestillede perspektiver til de foregående modeller. Hvor jeg kan bidrage med noget nyt konceptuelt sker ved, at binde både litteraturen, men også de to modeller sammen i forhold til ontologi. Derigennem kan jeg også løsne op for nogle af de problematikker jeg følte der var ved de to modeller.

Derfor stiller jeg spørgsmålet - hvad udgør forskellen mellem et mesoperspektiv og mikroperspektiv på organisatorisk forandring? Dette kan til tider være svært at skelne imellem, da mange fænomener som omhandler organisationer går igen på begge niveau. Det er fænomener som kultur, diskurs og magt, som berører hele organisationen, men deraf også det enkelte individ. Nedenfor præsenterer jeg en oversigt over tre strømme, som går igen indenfor organisatoriske forandringer:

**Tabel 6 – Strømme af forandringstænkning**

Parameter/Strøm	Funktionalistisk	Kritisk	Hermeneutisk
Analyseniveau	Meso	Meso/mikro	Mikro
Type af forandring	Episodisk	Episodisk	Kontinuerligt
V.D.V & Poole	Livscyklus/teleologi	Dialektik	Ingen
Borum	Behavioristisk <sup>9</sup>	Politisk	Humanistisk/eksplorativ
Ontologi	Systemteori	Kritisk teori	Hermeneutik/konstruktionisme

*Præsentation af de forskellige strømme af forandringstænkning.*

De forskellige strømme opbygges ved en række parametre – henholdsvis på hvilket analyseniveau perspektivet tager udgangspunkt, hvilken type af forandring de beskæftiger sig med, og hvilken ontologi som ligger bag denne tænkning. **Den funktionalistiske strøm** er orienteret mod mesoniveauet, hvilket stemmer overens med logikken i den systemteoretiske ontologi. I denne ontologi er organisationen et system bestående af en række variabler, der indgår som subsystemer – her er forståelsen af helheden udgangspunktet og effektivisering af helheden er målet. Interessen i disse traditioner ligger ikke på individniveau men på team/gruppeniveau. Det er en behavioristisk tilgang til menneskets adfærd og forandringer sker over en middellang periode, som kan struktureres med et startpunkt i form af implementeringen og en slutfase. Den relaterer til Van de Ven & Poole’s livscyklus/teleologi-perspektiv samt ”Borum’s” behavioristiske perspektiv af de samme årsag. I disse perspektiver, der sker forandringer gennem målsætning som leder medlemmerne i den retning organisationen ønsker.

**Den kritiske strøm** er orienteret mod broen imellem meso- og mikroniveau, hvori magtkampen mellem organisationens ledelse og organisationens medlemmer undersøges gennem dialektikken. Heri ligger logikken, at organisationens ledelse her et perspektiv på en given forandring i form af en tese, hvorimod medlemmer kan have et modsatrettet perspektiv af forandringen kaldet en antitese. Dette kan også ses illustreret ovenfor i Van de Ven & Poole’s model. Derfor opstår en politisk magtkamp, som set ved Borum, og afhængigt af, hvem der har magten og i hvilken grad denne har magten, så vil forandringer forme sig som denne vil have det. Derfor skal forandringer ses som skabt på baggrund af konflikt. Ontologien er kritisk teoretisk, da synteserne ses som opgør for at finde de grundlæggende antagelser. I denne strøm ligger interesse ofte i det politiske aspekt af organisationen og hvor magt i særlig grad dominerer, hvordan en given forandring kommer til at udvikle sig. Forandringen kan i sig selv være grundet ændring af magtforhold.

<sup>9</sup> - Her skal det tages i mente, at det vel og mærke er Elmholt et al. (2013), som tilføjer terminologien til Borums perspektiver. Også derfor Borum sættes i apostrof i den opfølgende tekst.

**Den hermeneutiske strøm** er orienteret mod individet, som indgår i organisationen og hvordan denne agerer, trives, føler og handler. Dette påvirkes af helheden, men denne er ikke i fokus. Den er indvirkende på individet, men individet træffer i sidste ende beslutningerne og handler. Helheden kan sætte spillereglerne, men det er individet der spiller spillet. Ontologien bunder i en række af de fortolkningsorienterede ontologier, såsom hermeneutik, fænomenologi og konstruktionisme. Den hermeneutiske ontologi er interesseret i, hvordan individet i denne proces finder mening med spillereglerne og måden denne handler på i forhold til dem. Den fænomenologiske ontologi fokuserer på de symboler og metaforer, som opfanges af sindet og indvirker på tolkningen af diverse situationer i forandringsprocessen, mens den konstruktionistiske ontologi orienterer sig mod individernes relationer og hvordan relationer påvirker den enkeltes handling. Dertil kan de kobles på Borum's humanistiske- og eksplorative perspektiv, hvori det er igennem disse processer, at medlemmer konstant skabe mening og udvikler sig, hvorfor forandringer sker kontinuerligt.

Hvad betyder dette? Det betyder, at ontologier kan ses som værende afhængigt af hinanden i en eller anden grad, når det kommer til organisatoriske forandringer ved denne logik. Betyder det, at de, jf. Törnebohm (1974), sameksisterer med hinanden og herigennem komplimenterer hinanden? Ikke nødvendigvis. Forholdet mellem ontologier er uendeligt kompleks, da det både handler om forskellige virkelighedssyn, men også hvordan virkeligheden skal undersøges (epistemologi). Hvordan kan noget kombineres, som hverken ser ens på virkeligheden, ej heller på hvordan virkeligheden i så fald skal undersøges? Dette er filosofiske spørgsmål, som ligger udenfor dette projekts formål – men spørgsmålene er værd at have i mente, når det skal kombineres til organisatoriske forandringer. Hvordan kan disse forskellige ontologier ses i fænomener som opstår af organisatoriske forandringer? Dette vil jeg besvare ved brug af fænomenet **modstand mod forandringer**.

#### *4.2.2.1 – Eksempel på teoretiske forskelle: Modstand mod forandring*

Til illustration af forskellene mellem de førnævnte strømme af forandringstænkning benyttes et teoretisk eksempel i form af modstand mod forandring. I organisationssammenhæng er det enkelte individ betinget af, hvorvidt vedkommende indgår i en organisation, hvor givne normer fremgår for, hvad individet må gøre og hvad individet ikke må gøre – hvis individet går udenfor disse bliver det betragtet som organisatorisk afvigelse (Bryant & Higgins 2010). Dette kan både trækkes op på samfundsniveau, hvor individer indgår i et givent samfund på de betingelser, som de samfundsorienterede instanser fastsætter eller i personlige arenaer såsom familien, hvori familien har en given forståelse af hvordan man opfører sig i nærheden af bedstemor. At indgå i større organisationer med ledende organer er derfor en naturlig del af at være samfundsborger i den vestlige verden. Det samme gør sig gældende i organisationer og det



er derfor nødvendigt, at involvere både meso- og mikroperspektivet til forståelse af hele konstruktionen kaldet organisation.

Hvis vi kigger på historien bag modstand mod forandring, så er en af de tidligste bidrag fra Coch & French (1948). Den dateres dermed længere tilbage end Lewin (1951), som ofte bruges som udgangspunktet for teori om ledelsen af organisatoriske forandringer – dette gennem hans berømte model (unfreeze -> change -> refreeze). Ifølge Cummings et al. (2016) præsenterer Lewin derimod aldrig selv modellen, men at denne kan spores til en række andre kilder (Lippitt et al. 1958; Schein 1961; Schein & Bennis 1965). Uagtet dette faktum, så bliver modstand mod forandring allerede undersøgt inden organisatoriske forandringer bliver undersøgt. Dette illustrerer vigtigheden af fænomenet som også er pointeret i utallige kilder. Coch & French (1948) tog udgangspunkt i, at når medlemmerne blev flyttet fra en arbejdsområde til et andet område, så var læringen i det nye arbejdsområde langsommere end det havde været i det første område. De tilskriver denne proces modstand mod forandring og er en motivationsorienteret problematik. Dette løses ved en højere medlemsinddragelse i forandringsprocessen. Efter denne artikel fremgår der af min litteratursøgning et primært fokus fra artikler i *Harvard Business Review* (HBR)<sup>10</sup> i forhold til modstand mod forandringer (Moore 1956; Lawrence 1954). I forlængelse af Coch & French's arbejde med deltagelse diskuterer Lawrence (1954) nogle af problemstillingerne ved deltagelse, heriblandt kravet om en holdningsændring fra menneskene i organisationen – med en mere moderne terminologi kan det siges, at der først skal udvikles en deltagende kultur. Dertil pointerer Lawrence, at forandring består af to elementer – den tekniske forandring og den social forandring. Den tekniske er selve forandringen i forhold til strukturer, rutiner etc., hvorimod social forandring er hvordan relationerne ændres ved forandringen. Ifølge Lawrence (1954) er det de social aspekter som skaber modstand. Moore (1956) fokuserer på, at modstand mod forandring er automatisk og negativt. Moore mener, at problematikken er retorisk orienteret – i måden, hvorpå forandringen introduceres. Ofte når forandringer introduceres, så virker det også som en kritik af den tidligere praksis, som nogle måske godt kunne lide og derfor bliver fornærmede. Dertil pointerer Moore også, at folk bliver mere engagerede hvis de bliver hørt og deltager i processen.

Fortløbende har vist forståelsen af modstand mod forandring ifølge Coch & French, den mest citerede kilde vedrørende modstand mod forandring ifølge Google Scholar<sup>11</sup>. Nu vil jeg gå i kast med den

---

<sup>10</sup> - HBR har et funktionalistisk udgangspunkt, da de i "Harvard Business Review, we believe in management. If the world's organizations and institutions were run more effectively, if our leaders made better decisions, if people worked more productively, we believe that all of us—employees, bosses, customers, our families, and the people our businesses affect—would be better off" (Bell & Bernstein 2017).

<sup>11</sup> - Dette er vurderet ud fra indtastning af alle kilder vedrørende modstand mod forandring fra litteratursøgningen i Google Scholar samt ved søgning på "resistance to change" om tjek af de første 5 sider. I denne lille undersøgelse var dem med flest

næstmest citerede artikel om modstand mod forandring ved Kotter & Schlesinger (1979). Kotter & Schlesinger skriver, at der er fire generelle grunde til medlemmer bliver modstandere af forandring:

1. De føler de mister noget af værdi - når det omhandler værdier i organisationen opstår der ofte et politisk spil imellem organisationen og individet (Borum 1977; Rogers & Shoemaker 1971), men hvis den ene part i den politiske konflikt har styrkeforholdet, så kan denne undertrykke den anden part (Bies & Tripp 1998; Lukes 1974). Et eksempel på dette kan blandt ses ved koalitioner, hvor en alliance skabes mod et modsatrettet perspektiv.
2. De misforstår forandringen og dens indvirkninger - ofte misforstår medlemmer forandringen, fordi de ikke stoler på forandringsagenten eller de ignorerer de følger som der er af denne (Strebel 1996).
3. De mener ikke at forandringen giver mening for organisationen - forandringsagenten tror ofte, at både medlemmerne og ham selv har fuldkommen information, men dette er ikke tilfældet.
4. De har en lav tolerance for forandring – alle mennesker er begrænsede i forandring, nogle mere end andre dog.

I forhold til Kotter & Schlesinger, så mener de, at der er nogle forskellige virkemidler som kan dæmpe modstanden mod forandring. Her er kommunikationen, involvering, support, forhandling, manipulation eller tvang forskellige måder, hvorpå lederen kan håndtere modstand mod forandring. Kotter & Schlesinger skaber dertil et kontinuum, hvor der både er en strategi med lidt involvering, manipulation og tvang som skaber hurtige forandringer samt en strategi, hvor medlemmerne involveres men som også går langsommere. Kotter (1996) selv er f.eks. meget orienteret mod kommunikation, manipulation og tvang i hans otte-trins model af forandring og derved orienteret mod, at forandringer skal være så hurtige som muligt. I forhold til modstand mod forandring i et Change Management perspektiv, så er det forudsigeligt, at der er en negativ tilgang heri. Ved Change Management perspektivet menes der, at forandringsprocessen kan planlægges gennem en korrekt strategi som giver vellykkede resultater. Alt modstand mod denne forandringsproces vil i dette perspektiv i mindste fald ses som en problematik (King & Anderson 2002), hvori det forsøger at skubbe systemet tilbage i ligevægt jf. Kurt Lewins kræftfeltanalyse (Dent & Goldberg 1999).

Hvis vi kigger på kritikken af denne negative logik ved modstand mod forandring, så er et ofte brugt argument, at selvom reaktionen virker negativ, så er der ofte positive intentioner bag disse (Piderit 2000). Dertil kan det også pointeres, at det ikke er selve forandringen, men de implikationer som forandringen medfører, som er problematisk (Connor 2006). At medlemmer skulle være negative angående forandringer i protest uden overvejelse for de tilsyneladende negative implikationer er en sjældenhed (Piderit 2000). Det er i høj grad etisk forpligtelse og interesse for beskyttelsen af organisationens bedste

---

citeringer pr. 25 juni henholdsvis – 1. Coch & French (1948) med 3076, 2. Kotter & Schlesinger (1979) med 1938 og 3. Piderit (2000) med 1632.

interesser (Piderit 2000). Dertil er der tre forskellige forståelser af forandring – som en adfærd, følelsesladet eller kognitiv. Disse skal hver især ses i et kontinuum, hvori der kan være ambivalens mellem dem (Piderit 2000). Disse forskellige kontinuummer kan også ses karakteriseret ved synlig og usynlig modstand (Connor 2006). Her er det i forhold til Piderit's perspektiv intentionen som er vigtig. Den synlige modstand viser sig ved, at ”modstanderen” giver lyd om sin mening i ønsket om en forandringsproces som er bedre for organisationen. Ved den usynlige modstand holder vedkommende enten lav profil omkring mulige problematikker eller forsøger en direkte underminering af processen. I forhold til Moore (1956) angående retorisk vigtighed i implementeringen af forandring, så kan denne også udbygges over hele forandringsprocessen, således der holdes liv i snakken om forandringen, hvorfor den ikke går i glemslen (Barrett et al. 1995).

Kigger vi mod et mere positivt orienteret perspektiv, så kan en forandringsproces ses som en sensemaking-proces (Gioia & Chittipeddi 1991). I forandringsprocessen vil både forandringsagenten og medlemmer finde mening i de symboler der skabes og de metaforer der bruges til fortolkningen og formidlingen af de symboler (Gioia et al. 1994). Det er til gengæld ikke kun metaforerne, men også handlingerne i forbindelse med forandringen, som har en symbolsk betydning (Feldman & March 1981). Forandringsagentens handlinger og kommunikation sender signaler til medlemmerne. Det er derfor det ofte ses, at hvis forandringsagenten forventer modstand, så får han også modstand (Kanter et al. 1992). Dette gælder også i forhold til handlinger omhandlende retfærdighed (Fedor et al. 2006; Folger & Skarlicki 1999; Foster 2010), hvor folk som behandles retfærdigt udvikler adfærd, som understøtter en succesfuld forandringsproces (Cobb et al. 1995). Føler medlemmerne sig ikke behandlet retfærdigt, så kan det også ses som et brud på den psykologiske og implicite kontrakt (Rousseau 1995), og medlemmet vil skabe modstand, som præsenteret ved tanken om pagter ved Strebel (1996) og Kotter & Schlesingers (1979) logik. Forskellen på deres logik og mikrologikken er, at ansvaret ligger hos forandringsagenten og det er hans handlinger der kan være årsagen til forandring. Hvis forandringsagenten skaber en god relation til modstanderne/medlemmerne, så kan de bruges som vigtig feedback for forandringen (Amason 1996). Modstand viser i så fald synlig dedikation til organisationen (Connor 2006), hvori den giver skabe en engageret og konstruktiv tilgang til forandringsprocessen (Ford et al. 2008).

#### *4.2.2.2 – Opsummering af strømmene kontra modstand mod forandring*

I forhold til de tre strømme af forandringstænkning jeg gennemgik tidligere, så går disse igen i forhold til modstand mod forandring. I starten er modstand en størrelse, som skal nedkæmpes og nedbrydes i form af planlægning som set ved behaviorismen. Derefter går diskussionen over i, at modstand sker gennem konflikter, men det giver også mulighed for mægling, som set ved dialektikken. Forskelligt-rettede

perspektiver, så vidt udtrykt åbent, giver både feedback, men også tilrettelse af udgangspunktet. Til sidst orienterede forståelsen sig mod modstand mod forandring som en reaktion på, at individerne skal finde mening med forandringer. Forandringskal passe ind i deres sensemaking-processer, men hvor også forandringsagentens relation til medlemmerne har en stor indflydelse på hvordan forandringer modtages. Eksemplet viser hvordan de forskellige måder at betragte organisatoriske forandringer varierer afhængigt af ontologi og analyseniveau. Det fremadrettede stykke vil forsøge, at kombinere dialektikken, men gennem en fænomenologisk ontologi, og hvordan denne passer ind i den hermeneutiske strøm.

### 4.3 – Det teoretiske fundament bag teorien

I forhold til foregående analyser af de forskellige former for forandring og de forskellige strømme indenfor forandringstænkningen, har jeg valgt et fokus på dialektikken i forhold til kontinuerlige forandringer. Denne del af projektet skal besvare underspørgsmålet:

- Hvilken teori kan benyttes til koblingen mellem dialektik og kontinuerlighed?

Valget skyldes, at dialektikken ofte præsenteres som et magtkamp (Heracleous & Barrett 2001), hvori stridigheder mellem organisation og medlemmer skaber konflikter, som løses gennem den enes dominans over den anden. Denne måde, hvori dialektikken kombineres med magt er i høj grad en relevant måde at betragte forholdet mellem perspektiver, og hvordan stemmer hos folk som får magt tildelt, lyder større end dem som har magten imod sig. Denne logik passer til gengæld bedst i en virkelighed, hvor forandringer forekommer episodisk, idét konflikter af den karakter Van de Ven & Poole (1995) præsenterer, kan ses som breakpoints (Greiner 1972; Strebel 2003), hvori emergerende processer i omverdenen (Mintzberg & Waters 1985), kræver en ændring i det nuværende tankemønster, for at skabe en ændring. Når et breakpoint opstår, så skabes en konflikt i forhold til, hvordan organisationen skal komme videre, hvori der skabes en ny retning. Den dialektiske proces jeg ønsker i denne del af analysen er orienteret mod en fænomenologisk forståelse, hvor fokus ligger på, hvordan forskellige forståelse af en given situation komplicerer den ovennævnte dialektiske proces, men også hvordan dialektikken i en fænomenologisk ånd kan skabe en forståelse af, hvordan kontinuerlige forandringer skabes gennem dialog. For at forstå forskellen mellem de dialektiske forståelser, og hvorfor jeg mener et skift i dialektik kan være et skift fra episodiske forandringer til kontinuerlige forandringer vil jeg sammenligne den kritisk teoretiske dialektik ved Adorno med den fænomenologiske dialektik ved Hegel. Dette sættes op imod Ichazo's trialektik-fænomen. Herefter vil jeg præsenterer nogle af de forskellige måder kontinuerlige forandringer hidtil er blevet betragtet på, herigennem både ved den funktionalistiske

evolutionærtænkning, men også den hermeneutiske strøm præsenteret i forrige punkt. Til sidst vil jeg koble disse logikker sammen til den dialektiske teori bag kontinuerlige forandringer.

#### 4.3.1 – Dialektik og trialektik

Dialektikken præsenteres ofte på forskellige måder og med forskellige ontologier i mente. Jeg vil i denne sektion præsentere to af disse – henholdsvis Adorno's dialektik og Hegel's dialektik, hvorefter de to sammenlignes. Herefter overføres forståelsen til trialektikken ved Ichazo, som har nogle interessante tilføjelser i forhold til dialektikken.

##### 4.3.1.1 – Hegel's dialektik

Dialektikken spores ofte tilbage til den græske tænkning og i særdeleshed Plato's tænkning. I denne form for dialektisk tænkning sker det mellem to mennesker – den ene med en holdning, den anden med en modsatrettet holdning. Ifølge Hegel (2001) er der en væsentlig problematik ved denne tilgang til dialektik, idét dialektikken ikke skal ses som en ”process in which an object or proposition, presented to feeling or the direct consciousness, is analyzed, entangled, taken hither and thither, until at last its contrary is derived. Such a merely negative method appears frequently in Plato. It may fix the opposite of any notion or reveal the contradiction contained in it, as did the ancient scepticism, or it may in a feeble way consider an approximation to truth, or modern half-and-half attainment of it, as its goal. But the higher dialectic of the conception does not merely apprehend any phase as a limit and opposite, but produces out of this negative a positive content and result. Only by such a course is there development and inherent progress” (s. 47). Dialektikken skal ikke ses som en proces, hvori man styrker ens tese gennem pointeringen af modsigelser i antitesen. Dialektikken indgår derimod, som et af tre momenter i enhver logisk entitet – den abstrakte side, den dialektiske side og den spekulative side (Hegel 2009). Den abstrakte side er orienteret mod forståelse, den dialektiske mod negativ argumentation og den spekulative mod positiv argumentation. Dialektik for Hegel (2009) er “the very nature and essence of everything predicated by mere understanding – the law of things and of the finite as a whole” (s. 213). Dialektikken findes derfor overalt. Til alting er der en modsatrettet tese og det er igennem denne modsætning, at tesen både annulleres, men også bevares i denne modsætning (Hegel 2009).

##### 4.3.1.2 – Adorno's dialektik

Horkheimer & Adorno (2002) betragter dialektisk tænkning, som ved, at ”each thing is what it is only by becoming what it is not” (s. 11). En ting er derved hvad den er, ved at blive hvad den ikke er. En snørklet forklaring som kræver en udredning. Denne kommer ved Adorno (1973) som nævner, at dialektikken fokuserer på modsætninger, hvilket ikke er en simple proces, da ”contradictoriness is a category of

reflection, the cogitative confrontation of concept and thing. To proceed dialectically means to think in contradictions, for the sake of the contradiction once experienced in the thing, and against that contradiction. A contradiction in reality, it is a contradiction against reality” (s. 144-145). Her ligger pointen i, at dialektikken er en reflektiv proces hvori modsætninger undersøges. Disse modsætninger skal ikke undersøges for, hvordan de kan samordnes, men for hvordan de adskiller sig fra hinanden, hvilket går klart igen i sætningen ”en modsætning i virkeligheden er en modsætning imod virkeligheden”.

#### 4.3.1.3 – Hegel kontra Adorno

De to adskiller sig i forhold til hvad der findes interessant i den dialektiske proces. Hvis vi sætter den klassiske dialektiske model op med henholdsvis tese, antitese og syntese, så har Hegel fokus på, hvordan lighederne er mellem tesen og antitesen og hvordan disse kan finde en syntese, hvorimod Adorno fokuserer på, hvad forskellene er mellem en tese og antitese og hvorfor det ikke er muligt at finde en syntese. Hvordan kan disse to perspektiver være så forskellige, men på hver deres vis have en vigtig pointe med sig? Det ligger i ontologien bag perspektiverne. Hegel’s dialektik er fænomenologisk, hvori fokus ligger på forståelse og fortolkninger – hvordan virkeligheden kan ses forskelligt, hvorimod Adorno’s dialektik er kritisk teoretisk, hvori fokus er på grundlæggende antagelser og undersøgelser af disse. I den fænomenologiske ontologi kan forskellige forståelser være sande, hvorimod dette ikke er muligt i en kritisk teoretisk ontologi. I forhold til min fremtidige brug af dialektik benytter jeg Hegel’s perspektiv. Virkeligheden er forskellig afhængigt af, hvordan det enkelte individ ser det og såfremt to virkeligheder støder sammen mellem to individer, så er det muligt for disse at bygge en bro imellem deres virkeligheder, såfremt de ønsker dette. Det betyder ikke at dette altid vil ske. Teser og antiteser finder ikke altid synteser – men det kan lade sig gøre at finde dem.

#### 4.3.1.4 – Trialektik

Trialektikken er en variant af dialektikken, som går væk fra forståelsen af negation som skabende forandring, men derimod tiltrækning som skabende forandring (Ford & Ford 1994; Ichazo 1982). Dette sker ud fra en logik af, hvor ”there are no *things* in the world other than change, movement, or process. Things, such as people, organizations, and ideas, are all names given to abstractions of what are identifiable and relatively constant patterns extending over the whole universe” (Ford & Ford 1994, s. 765). Det vil sige forandring sker hele tiden og vi mennesker såvidt som organisationer indgår som elementer af bevægelser. På trods af at ”the process may appear to be continuous, it is in fact discontinuous” (Ichazo 1982, s. 27), hvilket skyldes forandringers manifestationer gennem energi til det der kaldes et materialistisk manifesteringspunkt (MMP) (Ichazo 1982; Ford & Ford 1994). Disse punkter er i ligevægt og når denne ligevægt ændres, så foretages der en mutation, hvori MMP foretager et spring

mod en ny ligevægt. Hvori denne nye ligevægt muteres hen afhænger af, hvad der tiltrækker punktet, og hvorvidt det der tiltrækker punktet er aktivt (Ford & Ford 1994).

Det kan egentligt siges, at trialektikken på mange måder egentligt er i en dialektik med dialektik selv. Hvor dialektik ser forandring forekomme episodisk på baggrund af konflikter i en ellers stabil verden, så ser trialektik stabilitet forekommende kontinuerligt på baggrund af tiltrækninger i en evigt foranderlig verden. Jeg vil i min senere analyse skabe en syntese mellem dialektikken og trialetikken, hvorigennem der præsenteres en ny logik på baggrund af de to.

#### 4.3.2 – Evolutionslogik ved forandringer: Et funktionalistisk perspektiv på kontinuerlige forandringer

I den model ved Van de Ven & Poole (1995), som jeg tidligere introducerede under punkt 4.2.1, var et af perspektiverne evolutionært-orienteret. Heri blev både det teleologiske og evolutionære perspektiv betragtet som kontinuerlige, men hvor jeg vil kalde det teleologiske perspektiv for forceret kontinuitet, så er forandringer ved evolutionen mere naturligt orienteret – i hvilken grad afhænger af perspektiv på evolutionen. I forbindelse med denne sektion vil jeg præsentere en funktionalistisk-orienteret evolutionstænkning på kontinuerlige forandringer som kan bidrage til et skifte i dialektikken over i en kontinuerlig facon og væk fra den episodiske forståelse af denne, som blandt andet Van de Ven og Poole (1995) skaber. I den forbindelse vil jeg præsentere to evolutionsteorier i forhold til deres biologiske fundament - Darwins og Lamarcks. Disse er forskellige på hver sin måde, men det er integrationen mellem dem som er rigtig interessant. Springen af dem tilbage til deres biologiske rødder er vigtigt, da det forklarer både logikken og rammerne for perspektiverne.

##### 4.3.2.1 – Darwins evolutionsteori

Darwin så evolutionen ske gennem naturlig udvælgelse ved det berømte udtryk ”survival of the fittest”. I forhold til organisatoriske forandringer, så beskrives det som selektionsperspektivet, hvori forandringer sker, når miljøet finder det bedste ”fit” (Ahmed et al. 2015). Denne tænkning overføres til organisationer ved Hannan & Freeman (1989), som blandt andet skriver, at ”most of the variability in the core structures of organizations comes about through the creation of new organizations and organizational forms and the demise of old ones. These perspectives argue that existing organizations, especially the largest and most powerful, rarely change strategy and structure quickly enough to keep up with the demands of uncertain, changing environments” (s. 11-12). Organisationer handler ikke på deres styrker og svagheder, da disse styrker og svagheder ikke kan bøjes i forhold til forandringer i omverdenen, og forsøg på forandring ændrer validerede rutiner og mønstre af kommunikation og herigennem mindsker

reliabiliteten og ansvarligheden, hvori omverdenen i højere grad vil fravælge denne organisation som det bedste fit (Paulino 2009). Herigennem er det omverdenen som bestemmer, hvordan organisationen skal forandre sig, og hvis denne ikke kan dette bliver den fravalgt.

#### 4.3.2.2 – Lamarcks evolution

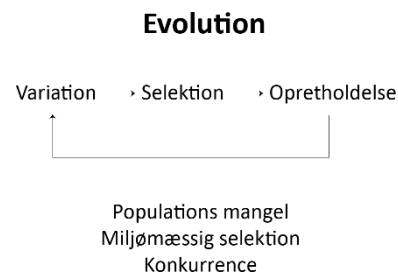
Lamarcks evolution orienterer sig mod et perspektiv, hvori forandringer sker gennem tilpasninger. Dette ses overført fra biologi til organisationer ved Nelson & Winter (1982) ved bounded rationality, hvori interessen fra dem ligger på de ”strong connections both between a firm’s strategy and its appropriate organizational structure, and between the techniques commanded by a firm and its organization. Largely in the interests of establishing an understandable linkage between individual firm behavior and industry behavior” (s. 38). Dette betyder, at modsat det Darwinistiske perspektiv, så mener Nelson & Winter, at organisationen kan ændre sine styrker og svagheder, så de tilpasses omverdenens behov, hvorfor organisatoriske forandringer sker ved organisationens aktive forsøg på tilpasning (Paulino 2009).

#### 4.3.2.3 – Selektion kontra tilpasning

I forhold til de to perspektiver, så sætter Paulino (2009) perspektiverne godt op – det handler i virkeligheden om, hvorvidt man ser selvskabte forandringer i organisationen som en fordel (tilpasning) eller en ulempe (selektion). Ved tilpasning skabes et fit aktivt mellem organisationen og omverdenen, hvorigennem organisationen selv er aktiv, hvorimod organisationen ved selektion skal lade tingene gå sin gang og lade omverdenen forme sin organisation.

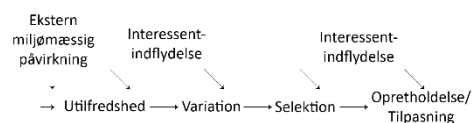
Denne dialektik er interessant på flere måder. I første omgang viser den en interessant kontrast som set ved episodiske og kontinuerlige forandringer. Det kan med rette påpeges, at tilpasningsperspektivet er orienteret mod episodiske forandringer, hvorimod selektion har en større grad af kontinuerlighed over sig. Denne kontinuerlighed kan blandt andet ses ved ”natural selection can act only by taking advantage of slight successive variations; she can never take a leap, but must advance by the shortest and slowest steps” (Darwin 1959, s. 361).

På en anden vis er der rigtigt meget fokus på, hvordan disse to modsætninger kan inkorporeres med hinanden og derigennem skabe en syntese af de to. Van de Ven & Poole (1995) bygger en model op omkring Darwins fænomen selektion men inkorporer to led i form af **variation** og **opretholdelse**.





Ahmed et al. (2015) mener Van de Ven & Pooles model er for generel og tilføjer yderligere en række elementer til denne i form af **utilfredshed** samt ændrer opretholdelse til også at kunne være tilpassende af karakter, hvorigennem selektion



og tilpasning kobles sammen. Dertil lægges der også vægt på omverdenens indflydelse af denne proces. Modellen viser en cyklus, altså en kontinuerlig proces, men en meso-orienteret kontinuerlig proces, hvori organisationen selv beslutter, hvornår denne vil tilpasse sig omgivelserne, hvorved det kan argumenteres om processer i det hele taget bliver kontinuerlige.

#### 4.3.2.4 – Hvordan kan dette så relateres til dialektik og kontinuerlighed?

Evolutionen som perspektiv er interessant, da den viser en række af de dialektiske modsætninger, som har sin grundlæggende struktur i dualiteten mellem organisation og forandring. Ved selektion skaber forandring organisationen, hvorimod det ved tilpasning er organisationen som skaber forandringen. Hvad der mangler ved evolutionsperspektivet er den ”rigtige” form for kontinuerlighed. Med ”rigtig” mener jeg ikke en objektiv korrekt formel for hvordan kontinuerlighed skabes, men derimod min egen subjektivistiske forståelse af kontinuerlighed tilknyttet den ontologi jeg benytter. Hvis vi tager fat i dualiteten mellem organisation og forandring, så repræsenterer perspektiverne ikke dialektiske modsætninger i forhold til den dualitet. Ved selektion, som er den mere kontinuerlige af perspektiverne er der i virkeligheden konstant stabilitet. Organisationer skal ikke gøre noget ved strukturen eller rutinerne for så skader det mulighederne for, at omverdenen vælger denne som det bedste fit. Så den kontinuerlige logik er i virkeligheden ekstremt statisk. Ved tilpasning derimod sker forandringer derimod hyppigere, men de forekommer episodisk i stil med det funktionalistiske Change Management-perspektiv. Hvad kan så bruges herfra? Vi kan bruge det til forståelsen af, hvorfor vores ontologi i særlig grad er vigtig i forhold til den kontinuerlighed som søges. Ved det funktionalistiske paradigme gør ontologien, at forandring, uanset type, er bundet af stabilitet. Med en lille parafrasering til Simons (1957) indflydelsesrige fænomen ”bounded rationality”, hvori mennesker er begrænset i deres rationalitet ved manglen på fuldstændig information, hvorfor der træffes rationelle beslutninger på et ufuldkomment grundlag, så vil jeg kalde den funktionalistiske ontologis kontinuerlighed for ”bounded continuity”. Heri er kontinuerligheden begrænset af, at organisationerne styrer kontinuerligheden ved strukturen for, hvordan denne kontinuerlighed forekommer. Den form for kontinuerlig forandring jeg søger går ud over stabilitet og trives ved uorganiserede processer.

Et andet vigtigt aspekt er vigtigheden af omverdenen i forhold til at forstå forandrings oprindelse. Dette kan i høj grad blive brugbart, når vi i forhold til den hermeneutiske strøm især orienterer os mod relationerne inde i organisationen.

#### 4.3.3 – Den hermeneutiske strøm i forhold til dialektikken

Denne sektion går i dybden med den hermeneutiske strøm og hvordan denne skaber kontinuerlighed. Denne sektion gennemgås ved karakteriseringen af hvilke fænomener som konstituerer de mikro-orienterede processer i et hermeneutisk, fænomenologisk og konstruktionistisk univers. Det gør henholdsvis sprogspil og meningsstrukturer. Relationer forekommer i mikroprocesserne ved dialog og herigennem kommunikationen med hinanden gennem en form for sprog, hvori disse individer skal kunne forstå og skabe en mening af dette sprog. Derfor tages der udgangspunkt i diskurser, som netop består af de foregående to processer – fokus på kommunikation og fokus på hvordan individer skaber mening af denne. Hertil inkluderes sondringer af hvordan metaforer, symboler og narrativer påvirker diskurser i organisationer.

##### 4.3.3.1 – Diskurs

I forhold til diskurs er der ifølge Heracleous & Barrett (2001) fire forskellige strømme – nedenfor præsenteres en mindre tilvirkning på deres egen opsummering på side 736, hvori jeg bl.a. kobler hvilke kulturteoretikere/forståelser som passer på hvilke diskursforståelser:

**Tabel 7 – Oversigt over diskursperspektiver med kulturteoretikere tilknyttet**

Perspektiv	Funktionalistisk	Kritisk	Strukturalistisk	Fortolkning
Hvad er diskurs?	Kommunikation brugt instrumentalt.	Magt- og videns relationer, som er kommunikeret, historisk placeret og forankret i praksis.	En dualitet mellem dyb diskursiv struktur og overfladisk kommunikativ handlen.	Kommunikativ handlen som er konstituerende for social og organisatorisk virkelighed.
Hvordan ses diskurs?	Diskurs ses som et kommunikativt værktøj.	Individens identitet og rationalitet skabes gennem dominerende diskurser.	Individer er vidende og handler bevidst ud fra diskursive strukturer, som både aktiverer og begrænser denne handlen.	Individens sociale virkelighed skabes gennem sprog som et symbolsk middel.
Hvordan benyttes diskurs?	Faciliterer ledelsesmæssige relevante processer og udbytter.	Kritisk forståelse af relationer under social dominerende.	Bygge bro mellem dualiteten ved handling og struktur.	Få en dybdegående forståelse af sprogets rolle i forhold til meningskonstruktioner.
Kulturperspektiv	(Deal & Kennedy 1982) (Peters & Waterman 1982)	(Schutz 1972) - delvist	(Parsons 1951) (Schein 2010)	(Schutz 1972) (Geertz 1973)

I forhold til denne opsummering af de fire strømme er det primært den fortolkningsorienterede strøm, som har vores interesse idét denne dækker mit behov for kobling af sproget og meningskonstruktioner på relationer i organisationer.

#### 4.3.3.1.2 – Fortolkningsorienteret diskurs

Den fortolkningsorienterede diskurs tager udgangspunkt i, at mennesker opbygger virkeligheden som en social konstruktion, og i denne proces spiller sproget en væsentlig rolle, idét ”hverdagslivets sprogbrug forsyner mig konstant med de nødvendige objektiviseringer og opstiller den orden, hvori disse objektiviseringer og hverdagslivets i det hele taget giver mening for mig” (Berger & Luckmann 2014, s. 59-60). Sproget giver dermed min egen virkelighed liv og giver mening for mig selv – i interaktionen med andre beskriver jeg gennem sproget mit synspunkt, og deraf min virkelighed på en given situation og forsøger i det omfang, at dele mit syn og min virkelighed, således den anden forstår mit perspektiv. Det samme gør modparten – og det er det som skaber dialog. Hvis alle så ens på tingene, hvad blev der så snakket om? Hvis det vides hvilket svar modparten giver, så kan jeg i så fald ligeså godt gå i mig selv og have monologer når problemer opstår. Det er dynamikken ved andres oplevelser af virkeligheden som forskellig der gør dialoger med andre mennesker så interessante og brugbare i forhold til refleksioner af de objektiviseringer vi selv baserer virkeligheden på. Sproget er det som benyttes til meningskabslsen, idét “people do not **accept** their native language – it is in their native language that they first reach awareness” (Vološinov 1973, s. 81). Dertil skabes meningen i interaktion med andre, idét “meaning does not reside in the word or in the soul of the speaker or in the soul of the listener. Meaning is the **effect of interaction between speaker and listener produced via the material of a particular sound complex**” (Vološinov 1973, s. 102-103 - fremhævning i original). Det er ikke meninger som former sproget, men sproget der former meninger, da “the speaker, then, speech does not translate a ready-made thought; rather, speech accomplishes thought. Even more so, it must be acknowledged that the person listening receives the thought from the speech itself” (Merleau-Ponty 2012, s. 183-184). Meningen kommer deri gennem ordene selv og interaktionen sker gennem ytringer, som skaber en dialog mellem de to individer – ”He (the speaker, red.) does not expect passive understanding that, so to speak, only duplicates his own idea in someone else’s mind. Rather, he expects response, agreement, sympathy, objection, execution, and so forth...” (Bakhtin 1986, s. 69). Det kan siges, at modsat en kommunikationsproces ved Shannon & Weaver (1949), hvor der er en talende og en lyttende del, så ser Bakhtin det mere som ved to talende parter. De to talende parter er også deltagende i dialogen, idét ”life by its very nature is dialogic. To live means to participate in dialogue: to ask questions, to heed, to respond, to agree, and so forth. In this dialogue a person participates wholly and throughout his whole life: with his eyes, lips, hands, soul, spirit,

with his whole body and deeds. He invests his entire self in discourse, and this discourse enters into the dialogic fabric of human life, into the world symposium” (Bakhtin 1984, s. 293). I forbindelse med disse ytringer er forskellige processer med til at skabe mening i dialogen. Det er både gennem brug af metaforer, hvori ”understanding and experiencing one kind of thing in terms of another” (Lakoff & Johnson 1980, s. 5) er i fokus, men som også åbner op for, hvorvidt vi kan ”think and act in new ways” (Morgan 2006, s. 341). Dette sker blandt andet gennem symbolik, som kan være kulturelt indlejret ved humor (Hatch 1997), sprogligt indlejret ved polyfoniske stemmer (Bakhtin 1993) og heteroglossi ved f.eks. dialekter (Bakhtin 1981). Symboler giver mulighed for indramning af tanken – en form for gestik skaber en form for symbolik, som skaber en form for reaktion, ligesom en dialekt eller en fremtoning ligeledes kan give symbolsk værdi for individet. Det giver grobund for, hvorvidt vi som mennesker kan typificere og skabe rammer for den virkelighed vi indgår i (Berger & Luckmann 2014). Placeringen af disse symboler og signaler i rammer og skemaer gør, at vi hurtigere kan genkende symbolik ud fra vores tidligere erfaringer – hundens logren med halen, barnets gråd eller menneskets udbrud. Vi danner på denne måde vores egen logik i de strukturer og mønstre som går igen i hverdagslivet på baggrund af vores tidligere erfaringer og derigennem fortolker virkeligheden (Johnson 2007). Heri er mening både et sindrigt og kropsligt fænomen (Johnson 2007). Meningsskabelse skal dertil ses som en naturlig proces, som hele tiden er i gang for, at mennesket kan forstå hvor det er og hvorfor det er der. Meningsskabelse er ikke blot fortolkninger af virkeligheden omkring mennesket, men også hvordan mennesket gør dette (Weick 1995). Det kan siges, at meningsskabelse er en retrospektiv udvikling af mulige billeder, som ligger til grund for, hvorfor mennesker handler som de gør (Weick et al. 2009), hvilke signaler der ligger vægt på en given situation og hvordan mennesket handler i forhold til disse signaler (Weick 1995). Det er også gennem dialogen, at mennesket skaber relationerne og knytter særlige bånd, for “when I chat with a close friend, each of his words and each of mine contain, beyond what they signify for everyone else, a multitude of references to the principal dimensions of his personality and of mine, without our needing to evoke our previous conversations. These acquired worlds, which give my experience its secondary sense, are themselves cut out of a primordial world that grounds the primary sense of my experience” (Merleau-Ponty 2012, s. 131). Vi bruger derigennem vores erfaring og tidligere dialoger med det givne individ til, at skabe en forståelse af den nuværende dialog. Nuværende dialoger får derigennem et reflekterende væsen, hvori det også skal pointeres, at ”if, for example, the consciousness that I now have of my past appears to me to match precisely what it was, this past that I claim to take hold of again is not itself the past in person; it is my past such as I now see it, and I have perhaps altered it. Perhaps in the future I will similarly misjudge the present that I am currently living” (Merleau-Ponty 2012, s. 72), hvorfor de reflekterede dialoger kan fejlfortolkes i forhold til, hvad der rent faktisk foregik ved de tidligere dialoger.

Det er derfor der ofte opstår konflikter i forhold til mundtlige aftaler, da to personer misforstår, hvad der i sin tid blev aftalt, da de to måske havde lagt fokus på forskellige aspekter af aftalen.

#### 4.4 – Dualiteter inden for organisatoriske forandringer – en opsamling og en analyse af disse

Indtil videre har dette projekt i høj grad beskæftiget sig med dualiteter på kryds og tværs af fænomenet organisatoriske forandringer. Det har både været nogle af filosofisk karakter, nogle af teoretisk karakter og andre af praktisk karakter. I forbindelse med den afsluttende del af min specialeanalyse vil jeg bruge dialektikken på to forskellige måder til at give indblik i de dialektiske muligheder ved organisatoriske forandringer. I denne sektion vil jeg bruge dialektikken ved at sammenligne de dualiteter som er fundet ved både litteraturanalysen og ved læsning af empirien til skabelsen af den dialektiske teori bag kontinuerlige forandringer, for herigennem at skabe synteser i disse. Bygger nogle modsætninger f.eks. på andre modsætninger? Nedenfor kan ses en liste af de dualiteter vedrørende organisatoriske forandringer, som jeg har fundet:

***Tabel 8 – Oversigt over dualiteter ved organisatoriske forandringer***

Teser	Antiteser
<b>Organisation (stabilitet)</b>	Forandring
<b>Radikal forandring</b>	Inkrementel forandring
<b>Episodisk forandring</b>	Kontinuerlig forandring
<b>Revolutionær forandring</b>	Evolutionær forandring
<b>Inerti</b>	Handling
<b>Ensformighed</b>	Anderledeshed

*Præsentation af de forskellige dualiteter ved organisatoriske forandringer.*

Spørgsmålet ovenfra er et fint udgangspunkt for analysen og diskussionen af disse dualiteter. Ifølge Giddens (1984) findes der to former for modsætninger – ”by primary contradictions I refer to those which enter into the constitution of societal totalities; by secondary contradictions I mean those which are dependent upon, or are brought into being by, primary contradictions” (s. 193). En sådan relation mellem modsætninger mener jeg gør sig gældende, hvori den primære modsætning mellem organisation og forandring er konstituerende for, at sekundær modsætningerne mellem radikal kontra inkrementel og episodisk kontra kontinuerlig er til stede. Hvordan disse modsætninger er skabt er betinget af, hvordan logikken mellem organisation og forandring er. Hvis en teoretiker er meget orienteret mod organisationen i forhold til en organisatorisk forandringsproces, så vil denne typisk også være orienteret med forandringer som radikale (da forandringer først skal ske når de er nævneværdige, da der ellers skal være

så meget stabilitet som muligt), episodisk (da forandringer gerne skal føre over i en ny stabil fase) og revolutionær (da forandringer gerne skal ske så hurtigt som muligt, så vi når over i en ny stabil fase). Kigger vi i den modsatte grøft kan det siges, at teoretikere der er meget orienteret mod selve forandringer ved organisatoriske forandringer vil ønske en forandring der er inkrementel (da det er nødvendigt for organisationer hele tiden at være i forandring), kontinuerlig (da forandringer hele tiden er i gang og at organisationen har en konstant forandrende omverden) og evolutionær (da forandringer hele tiden er i gang vil disse være vedvarende processer som går over en længere periode og tilpasses i takt med omverdenens forandringer). Dette er groft sat op mod ved et givent individ polariserede holdning, men logikken er klar i det. Stabilitet og forandring er pr. definition modsætninger og de perspektiver som derfor kommer af disse vil også være modsætninger. Betyder det, at disse ikke kan integreres med hinanden? På ingen måde. Ved en Hegelsk dialektik bør dette være muligt, hvorfor en syntese kan skabes og i forhold til logikken med primære og sekundære modsætninger, så bør det betyde, at hvis vi finder en syntese mellem organisation og forandring, så vil denne syntese kunne overføres til de sekundære modsætninger under denne.

I forhold til de andre modsætninger jeg har listet, så er disse alle sammen primære modsætninger. De er ikke bundet op på modsætningen mellem organisation og forandring. Disse kan i høj grad integreres med denne i et omfang. Det kan for eksempel ses ved modsætningen ved inerti og handling (Durand & Calori 2006). Den kan ikke sættes op på siden af foregående modsætning som de andre. Det kan ikke siges, at modsætningerne mellem organisation og forandring specifikt skaber/ikke skaber inerti eller handling. Begge kan skabe begge i forskellige situationer. Stabilitet gennem struktur kan f.eks. både ses som værende skabende for handling ved, at aktøren bruger de strukturelle regler, faciliteter og fortolkningsskemaer til at handle efter (Giddens 1984), da der i strukturen ligger både tydelig og tavs viden for aktøren (Orlikowski 2000), men også som skabende inerti ved, at strukturerne ofte er begrænsende for organisatorisk forandring i forhold til omverdenen, hvorfor meget strukturelle organisationer vil blive overhalet af mere fleksible organisationer (Hannan & Freeman 1984). Der er til gengæld også andre perspektiv som mener, at inerti skyldes medlemmerne i organisationer og hvordan disse håndterer informationer om en forandring – at de er oversensitive (Hirshleifer & Welch 2002). Dette tjener som et eksempel på, at integrationen af andre modsætninger end sekundære modsætninger er en større udfordring i forhold til argumentation og derfor gøres dette i forbindelse med næste punkt, hvis modsætningen passer ind i den forståelse jeg skaber af organisatoriske forandringer.

## 4.5 – En dialektisk teori om kontinuerlige forandringer

I denne del vil jeg præsentere den dialektiske teori jeg har udviklet med inddragelse af diskurstænkning. Teorien vil i høj grad blive perspektiveret til Tsoukas & Chia (2002), da det er denne tænkning, som ligger tættest op af mit egen perspektiv og mit perspektiv i høj grad er inspireret af deres værk. Det var den første artikel jeg læste på mit kandidatstudie og en af de første artikler jeg i det hele taget læste om organisatoriske forandringer, så den har i den grad haft en væsentlig indvirkning på både motivationen for at arbejde med organisatoriske forandring og for det perspektiv jeg nu engang er endt med at undersøge dette fænomen fra. Med det i mente, så er der også væsentlige adskillelser fra deres værk, hvilket jeg løbende vil præcisere.

Hvis vi tager udgangspunkt i Tsoukas og Chia (2002), så arbejder de med terminologien ”becoming” om deres logik, hvis modsætning ligger i ”being” eller oversat til dansk, at blive, i modsætning til at være (Benson 1977; Larsen & Rasmussen 2013). Tsoukas og Chia beskriver også disse perspektiver ved terminologierne henholdsvis ved performativ eller synoptisk tilgang. Den performative tilgang med udgangspunkt i, at forandring er det normale og stabilitet er det unikke, hvorimod den synoptiske tilgang ser forandring som unikt og stabilitet som det normale. Dette gør sig ligeledes gældende ved episodiske og kontinuerlige forandringer (Weick & Quinn 1999). Det kan til gengæld også i et mere funktionalistisk univers ses som orden og uorden (Brown & Eisenhardt 1997), men i forhold til min ontologi er forståelsen af denne modsætning som ensartethed kontra anderledeshed mere interessant (Durand & Calori 2006). Heri karakteriseres forskellen mellem dem ved, at ensartethedsprincippet bygger på, at organisationer på trods af succesfuld forandring har signifikante og udholdende egenskaber samt karakteristika som stadigvæk eksisterer, hvorimod anderledesheden karakteriseres ved det som afledes af mødet med andre og igangsætter forandringer i en entitet (Durand & Calori 2006). Durand & Calori (2006) forsøger i den forbindelse, at skabe en syntese imellem de to, idét de begge bærer vigtige egenskaber for at forstå organisatoriske forandringer. Heri ligger den filosofiske diskussionen af selvet kontra den anden og denne interaktion, hvorigenem de gennem inspiration fra Levinas (1979) og Ricoeur (1992) præsenterer selvet, som bestående af en permanent karakter (selvet) og en række kontekstuelle livserfaringer (selvheden). Selvet ændres over tid ved de fundamentale indre egenskaber som den enkelte besidder, hvorimod selvheden ændres gennem livserfaringer, såsom møder og handlinger der er med til at skabe et dynamisk selv. Dette overføres videre til forandringsprocesser ved at forandringsagenten også indgår i en lignende proces, hvori denne selv indgår i dynamiske processer med sine underordnede, hvori denne udvikler sin selvhed og livserfaring gennem mødet med de andre. Denne dialektiske karakter af, at finde en syntese (dynamik mellem selvet og den anden) mellem en tese

(selvet) og en antitese (den anden) ses vidt brugt inden for forandringstænkningen og som konstituerende for forandringer. Heri ses dualiteter eller modsætninger som skabende forandring, hvor paralleller tilbage til den kinesiske taoisme kan drages, hvor menneskelige situationer kan balanceres gennem yin og yang, to modsatrettede elementer, som komplimenterer hinanden (Jansson 2013; Morgan 2006). Denne modsætning jeg præsenterede tidligere i projektet er et eksempel på en sådan dualitet, hvor det ofte har været debatteret, hvorvidt det er forandring eller stabilitet som er unikt, heraf parallellen tilbage til diskussionen af being kontra becoming (Tsoukas & Chia 2002) og karakteriseres også som et paradoks (Graetz & Smith 2008). Et paradoks skal heri ses som en manifestation af modsætninger, hvori en vigtig karakter ved modsætninger er, at de ikke er direkte synlige for os, men bliver observeret gennem de manifestationer de etablerer sig i, heriblandt også i form af dilemmaer og konflikter (Engeström & Sannino 2011). Disse manifestationer bliver til virkelighed i de diskursive processer, som vi mennesker indgår i til dagligt (Engeström & Sannino 2011). Derved sker forandringer ikke bare - de er interaktive af natur (Castel & Friedberg 2010), hvorfor ”change is a phenomenon that occurs within communication” (Ford & Ford 1995, s. 542). Hvis der handles defensivt i forhold til paradokserne, som opstår i organisationen på baggrund af modsætninger, så maskerer det paradokserne, men gør også, at de på et senere tidspunkt kommer til overfladen med fornyet styrke (Lewis 2000). Disse paradokser indgår som nævnt i diskursive praksisser som opstående gennem kontekst og historie, som præger hvordan folk opfatter, taler om og retfærdiggør deres praksisser (Leclercq-Vandelannoitte 2013). Modsætninger indgår i den forstand derfor også diskursivt i organisationen (Jansson 2014). I den forbindelse er en vigtig pointe, at den dialektiske tænkning orienterer sig mod, at disse modsætninger i organisationen skaber konflikter. Denne konflikttænkning er simpel at overføre fra generel handlingsteori til forandringsteori (March 1981), og resulterer i synteser, som til gengæld ikke skal ses som skabende langsigtet stabilitet (Abdallah et al. 2011; Benson 1977). Derimod skal konflikter ses indgå i organisationer, som er ”emerging entities driven by evolving social interactions where conflicts and destabilization are natural consequences of interacting patterns of interests and ongoing social praxis. The temporary emergence of discourses of transcendence may participate in social praxis, contributing from time to time to breaking down the barriers of anomie and inertia, but they too will encounter their limits” (Abdallah et al. 2011, s. 346). Hvad ligger så til grund for, at konflikter opstår? Dette sker ved, at forskellige net presentations kolliderer (Bohm 1996). Disse net presentations består af første- og andengradsvirkeligheder, hvor førstegradsvirkeligheder er de masser og objekter vi observerer, mens andengradsvirkeligheder er de fortolkninger vi ligger i disse masser og objekter (Watzlawick 1990). Når mennesker indgår i dialoger, så bliver vi gjort opmærksomme på, hvilke ting der er objekter og hvilke ting, som vi fortolker i de objekter (Bohm 1996). Dialogen afslører derfor de grundlæggende antagelser vi bygger vores virkelighed på. Det



kan siges, at det er disse dialoger, som åbner op for det der kaldes tredjegradsforandringer, med relation til Watzlawicks et al. (1974) første- og andengradsforandringer, hvori individet i højere grad vil forandre dennes evne til at forstå og evaluere dennes fortolkninger (Bartunek & Moch 1994). Konflikter kan også opstå deraf, fordi hvert menneske ser sin virkelighed som den sande virkelighed, men når vi indgår i dialog med andre mennesker, så bliver vi gjort opmærksomme på de brudstykker, der eventuelt kan være i den virkelighed. Det kan siges, at vi gennem socialisering får de bidrag der skal til for, at vi kan skabe denne virkelighed og vi lever efter, at den virkelighed vi har konstrueret, er den måde hvorpå verden hænger sammen (Wanous 1992). Grunden til, at vi mennesker konstruerer en virkelighed er for, at vi kan finde mening med livet, med os selv og med hvorfor ting omkring os sker som de sker. Mennesker er meningsindivider, ikke adfærdsindivider. Vi føler os i kontrol, hvis vi fortolker der er kontrol (Vardaman et al. 2012). Kontrol er subjektivt og skabes af vores bevidsthed. Vi handler på baggrund af vores erfaringer og forståelser, ikke på grund af en bestemt adfærd i os. Dette er også gældende i organisation, hvor en kontrast til konflikten er, at forandringer sker på baggrund af meningsudveksling og forhandling mellem individer i dialog. Forandring sker her ved midlertidige mønstre formet af mikrointeraktioner mellem aktører, situeret i deres hverdagsliv (Thomas et al. 2011), og det sker gennem sprog, hvori strukturer og processer holdes på plads gennem sprog, og for at forandre mønstre af organisationen, kræves derfor, at mønstrene i sproget forandres (Ford & Ford 1995; Thomas et al. 2011), som er overensstemmende med Tsoukas & Chia's (2002) becoming-perspektiv. Derved er organisatorisk forandring et resultat af vedvarende lingvistiske udvekslinger mellem aktører i takt med at de forhandler mening (Thomas et al. 2011). I den forbindelse er den kontekst mennesket indgår i vigtig. Relationen mellem mennesket og dets kontekst sker gennem en gensidig kreering og forhandlingsproces (Kyriakidou & Özbilgin 2006). Den relation mellem mennesket og dens kontekst beror i høj grad også på relationen til andre mennesker (Mossholder 2011). I denne proces forsøger mennesket i sin kontekst at skabe mening gennem sine sociale relationer (Kyriakidou 2011). I takt med at mennesker konstruerer sin egen sociale orden gennem deres handlinger, så indgår de i interaktioner med andre mennesker som også konstruerer deres egen sociale orden (Dick 2005). Når mennesker handler i relation til en anden, så påvirker de derved både sin egen, men også den andens meningsskabelse (Kyriakidou 2011). Denne meningsskabelse skabes både bevidst og ubevidst gennem menneskets eget fortolkningskema (Giddens 1984; Heracleous & Barrett 2001). I denne meningsskabelse skaber mennesket fortællinger, som en måde, hvorpå meningen ses som et plot og viser en symbolik over hvordan vedkommende oplever verden omkring sig (Reissner 2011). Det er fortællinger om menneskets "being-in-the-world" og dennes identitet og tilblivelse (Küpers 2013). Heri skal fortællingen ses som et symbolsk middel ligesom metaforer, hvor "organisational members express and deal with experiences, ideas, or values in their everyday life and

thus influence various organizational processes and realities” (Küpers 2013, s. 495). Mennesket skaber derved historier og metaforer som en måde, hvorpå det er i verdenen og forstår hvordan det er i verdenen.

#### 4.6 – Diskussion af analysen

Forudgående gennemgang hvori dialektikken kombineres med meningsskabelse og symbolik har nogle gode pointer, men der mangler stadigvæk nogle elementer i forhold til hvordan jeg ser virkeligheden konstrueret. Den bygger på, at efter konflikter/forhandlingerne, hvori syntesen bliver skabt på baggrund af mødet mellem tesen og antitesen, så er organisationen tilsyneladende stabil indtil næste konflikt. Denne tanke vil jeg gøre op med. Jeg vil gøre op med tanken ved at inddrage to perspektiver, som jeg ikke inddrogede i analysen, men vil inddrage her i diskussion til at lede analysens pointer i en ny retning. Disse to er tid og trialektik. De kan begge bidrage til forståelsen af, hvorfor vi mennesker agerer som vi gør, når det kommer til fremtiden og forandringer. Nedenfor vil jeg først teoretisk gennemgå idéen om tid i forhold til organisationer. Herefter vil jeg kombinere denne med trialektikken for at skabe en anderledes tilgang til, hvorfor kontinuerlige forandringer forekommer, og hvordan vi som mennesker håndterer disse. Dette illustreres derefter først ved et eksempel på individbasis og herefter i et organisatorisk scenarie. Til sidst fastlægger jeg værdien af det perspektiv jeg præsenterer, hvilke mangler der er qua mine afgrænsning samt fremtidige indsatsområder.

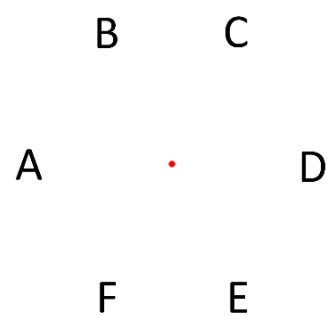
Virkeligheden kan ses som eksisterende på baggrund af to former for tid – den kvantitative og den kvalitative tid (Sztompka 1993). Den kvantitative tid orienterer sig mod det vi også kender fra f.eks. uret, hvor vi inddeler tiden i sekunder, minutter og timer. Denne er objektiv og kan måles præcist og har ingen fortolkning. Et sekund er et sekund, et minut er et minut osv. Kvalitativ tid er derimod subjektivt funderet, den sker gennem forskellig hastighed for den enkelte i forhold til de forskellige begivenheder der forekommer for denne, de er dermed åben for fortolkninger, hvilke gør dem sværere at måle og manipulere. Det er den subjektive tid, som er mest kritisk i forhold til koblingen mellem organisationen og tid (Lord et al. 2015). Jeg vil argumentere for, at kontinuerlige forandringer eksisterer i begge tidsformer, mens episodiske udelukkende forekommer grundet vores kvalitative tidsfølelse. Jeg vil argumentere for, at disse to former for tid er tæt forbundet i et væv, hvorfra de ikke kan adskilles. De eksisterer på baggrund af hinanden. Det er gennem dette væv jeg skaber tanken om en ny dualitet ved bevidste og ubevidste forandringer, som jeg gennemgår længere nede. Jeg vil argumentere for, at det er i dette væv, at individer konstant indgår i forandringer qua trialektikken og hvori disse så enten opfattes af individet (ergo fremgår bevidst for denne), hvori individet i så fald vil fortolke på forandringen (kvalitativ tid) eller hvorvidt forandringen ikke opfattes af individet (ergo fremkommer ubevidst for denne). Ved denne inddragelse af trialektikken og kombinationen af det perspektiv med den foregående logik, så

skabes en helt ny forståelse af forandring, hvori episodiske forandringer ikke eksisterer på anden vis end som symbolik. Virkeligheden er igennem trialektikken altid i forandring og i bevægelse. Der er ikke stilstand. En sådan logik bygger videre på idéen om en being og becoming-tænkning, men hvor virkeligheden er endnu mere orienteret i becoming end ved Tsoukas & Chia (2002), hvori det **at være**, i virkeligheden er det **at være i bevægelse**. Dette kan illustreres ved inddragelsen af et citat. I stedet for at sige ”change is always potentially there if we only care to look for it” (Tsoukas & Chia 2002, s. 568) siger jeg ”change is always there if we only care to look for it”. Forandringen er der altid, hvis vi slår ned på denne og tænker retrospektivt. Grunden til vi føler, at der er en stilstand skyldes sindets manglende evne til præcist at genkalde fortiden og vi konstruerer derigennem en historie på baggrund af hvad vi kan huske, men også på baggrund af den nutid vi netop nu er i. Det kan siges, at vi projekterer nutiden tilbage i fortiden. Denne tænkning har stor indvirkning på generel tænkning af forandring, men særligt i forhold til tænkningen af forandringer i organisationer. Flere gange i løbet af analysen har jeg pointeret diverse modsætninger inden for organisatoriske forandringer og denne tænkning orienterer sig fuldt ud mod den ene modpol i den ene af de dualiteter jeg har observeret og som er ridset op i litteraturen på kryds og tværs. Det er modsætningen mellem episodiske og kontinuerlige forandringer. Ved at gå ind og sige, at alting er forandring, betyder også at jeg siger, at der altid er kontinuerlige forandringer i gang, men dette må vel så også betyde, at episodiske forandringer ikke eksisterer og er falsk. Her er svaret nej – måske i en kritisk teoretisk dialektik er dette tilfældet, men gennem den fænomenologiske dialektik mener jeg, at på trods af min entusiasme til kontinuerlige forandringer, så spiller tanken om episodiske forandringer en vigtig rolle, og der er en interessant syntese imellem de to, som jeg vil illustrere her. Denne syntese kræver, at der sættes en ny dialektisk proces i gang ved at trække en ny og hidtil uset modsætning op, som jeg ikke har set beskrevet i litteraturen. Det er i dualiteten mellem bevidste og ubevidste forandringer. Ubevidste forandringer er de forandringer, som sker hele tiden rundt omkring os, men som vi ikke bemærker. Det kan være de 50 gram der sætter sig på kroppen i løbet af en dag, det kan være hårets eller tåneglens vækst i løbet af en time eller det kan være kropslugten under armhulerne. I minimal grad går disse forandringer ubemærket hen, da de ikke har en effekt som er stor nok til, at vi nødvendigvis bemærker det. Når effekten af disse effekter bliver stor nok, så registrerer vi, at der er sket en forandring. Jeg mener, at når mange snakker om, at en organisation gennemgår en episodisk forandring på baggrund af en stillestående periode, så gennemgår organisationen i virkeligheden en bevidst forandringsproces på baggrund af effekterne af forandring, som er forekommet ubevidst for en selv. Så kan man måske tænke – hvad så med tanken om episodiske forandringer? Er denne tænkning irrelevant nu? På ingen måde. Episodiske forandringer kan måske ikke lade sig gøre naturligt set, men det kan lade sig gøre i den virkelighed som vi konstruerer for os selv. Den episodiske forandring får dermed en symbolsk betydning

i en verden skabt af en evigt lang kontinuerlig forandring. Den episodiske forandring bliver den enkeltes forsøg på at slå det bæst ihjel som hedder konstant forandring. Det er en umulig kamp, men det betyder ikke, at vi ikke kan tæmme og dressere bæstet for en stund og føle, at vi har det under kontrol. Episodiske forandringer er menneskets forsøg på, at kontrollere fremtiden og de forandringer som skaber fremtiden. Hvor trialektikken mener, at forandringer er bestemt til, at skulle lede til nogle bestemte energisamlinger mener jeg, at vi som mennesker selv skaber disse energisamlinger og derfor hvor forandringerne ledes hen. Denne proces sker dialektisk gennem konflikt og tiltrækning. Konflikterne sker når virkeligheden som vi troede den var, **i virkeligheden ikke** er som vi troede den var. At når den net presentation som selvet vi havde tidligere ikke stemmer overens med den net presentation som gælder for os lige nu. I den proces har både førstegradsvirkeligheden og andengradsvirkeligheden ændret sig for os.

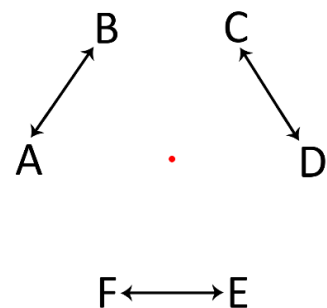
Trækker vi det over på det hverdagslivseksempel jeg kort præsenterede inden, så kan denne proces f.eks. ses ved, at de 50 gram i stedet er blevet til 5 kg, at håret går ned i øjnene, tåneglene rammer mod spidsen af skoen eller næsen begynder at opfange dunsten. Nu er vi blevet bevidst om forandringen. Der opstår en konflikt i mennesket – hvorfor er jeg i denne situation? Herigennem påbegyndes en proces hvori mennesket finder ud af, hvordan denne skal håndtere disse forandringer. Det kan f.eks. være mennesket tager ud og løber, tager til frisøren, klipper neglene eller går i bad. Disse valg baseres på tiltrækning. Hvis jeg f.eks. er utilfreds med at have taget 5 kg på, så taber jeg de 5 kg, da jeg tiltrækkes af det førtidige stadie. Herigennem sker der også forandringer, men denne gang er vi både bevidste om forandringen og foretager en bevidst handling på baggrund af vores fortolkning af situationen og hvad vi trækkes hen imod. Et stadie, hvor man er 5 kg lettere, hvor man igen har kort hår, hvor neglene er klippet korte og hvor man lugter godt. I forhold til tanken om net presentation, så kan man sige, at førstegradsvirkeligheden ændres konstant ved overgangen en vægt fra 90 til 95 kg, men ens andengradsvirkelighed registrerer nødvendigvis ikke ændringer før man er nået de 95 kg og opfatter måske sig selv som vejende 90 kg i meget længere tid end det i virkeligheden er tilfældet. Dette er styrken ved sindet, styrken ved meningsskabelse og styrken ved **subjektivitet**. En anden, som har en førstegradsvirkelighed i samme situation, hvori vægten stiger fra 90 kg, ændrer måske sin andengradsvirkelighed hurtigere eller langsommere, således at man ligger på 92 kg eller 100 kg, når andengradsvirkeligheden justerer sig mod førstegradsvirkeligheden. Heri er en vigtig pointe, at de to ikke bliver identiske, men blot skaber en ny net presentation for selvet. Andengradsvirkeligheden justerer sig således på baggrund af den faktuelle førstegradsvirkelighed. Denne proces er årsagen til forandring i et dialektisk univers, men med en kontinuerlig forståelse bag.

Trækkes det over på et organisatorisk niveau, så indgår der i organisationer ofte en del medlemmer. Alle disse medlemmer har deres eget selv og selvhed, hvori denne konstruerer sin net presentation ved sin andengradsvirkelighed af førstegradsvirkeligheden der eksisterer omkring denne. Alle disse medlemmer er en del af en diskurs, hvori medlemmerne konstant kommunikativt involverer sig med andre medlemmer og derigennem påvirker hinandens virkelighedsforståelse ud fra, hvordan de ser virkeligheden. Denne diskurs er med til, at skabe en masse ubevidste forandringer, som de enkelte individer ikke bemærker. Bevidste forandringsprocesser opstår når medlemmernes net presentations differentierer for meget og dermed bliver hæmmende for organisationens evne til at nå sit formål, eller hvis en andens net presentation virker mere tiltrækkende for organisationen end ens egen. Jeg kan illustrere det med et lille eksempel. I dette eksempel indgår seks medlemmer kaldet A, B, C, D, E og F. Disse seks medlemmer er i en organisation, som netop har været igennem en bevidst forandringsproces og det må dermed formodes, at de seks medlemmer har net presentations, som ligger ret tæt på hinandens (i hvert fald i forhold til før den bevidste forandringsproces – hvorfor dette kommer af eksemplet). Dette eksempel sker på det simpleste niveau, så derfor trækkes eventuelle magtrelationer og kulturforskelle ud af ligninger.



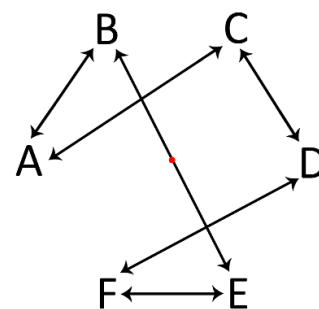
Udelukkende diskursen og relationen mellem de forskellige på baggrund af diskursen er interessant. Vi fokuserer dertil også kun med udgangspunkt i et medlem ved A. A og de andre medlemmer indgår i en organisation med en førstegradsvirkelighed som er i konstant forandring. Hver af disse medlemmer har deres egen subjektive andensgradsvirkelighed om denne og denne udvikles både på baggrund af meningskabelse for medlemmet selv, gennem de symboler der fortolkes fra både organisationen og andre medlemmer, gennem førstegradsvirkeligheden der er til stede i organisationen, men også på baggrund af relationen til de fem andre medlemmer af organisationen.

Lad os nu sige, at A og B, C og D samt E og F indgår i en dialog med hinanden. Så påvirker A og B hinandens net presentations, C og D påvirker hinandens net presentations, mens E og F påvirker hinandens net presentations. Dette sker vel og mærket med det i mente, at førstegradsvirkeligheden hele tiden er i forandring og at andengradsvirkeligheden kun bemærker dette i glimt ala. James' (1909) stadier. Dette betyder til gengæld også, at alle seks har kunnet påvirke et

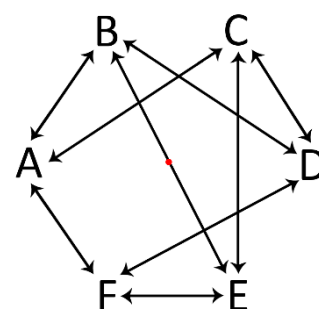


andet organisationsmedlems forståelse af virkeligheden i en retning. Det har kunnet skabe en tiltrækning for den anden, således denne har adopteret noget af denne andengradsvirkelighed i sin egen

andengradsvirkelighed. Lad os sige, at A og C, B og E samt D og F indgår i dialoger med hinanden nu. I forhold til dialogen mellem A og C, så kan det være, at B tidligere har påvirket A samt D tidligere har påvirket C, på en måde i deres meningsskabelse af førstegradsvirkeligheden, således deres net presentations differentierer mere fra hinanden end hvis de blot havde indgået i dialog med hinanden fra start efter den bevidste forandringsproces. Samme gør sig gældende



i de andre dialoger. Såfremt medlemmerne alligevel kan se mening med hinandens forståelser af førstegradsvirkeligheder, eller hvis den ene sågar bliver tiltrukket mod den andens perspektiv, så opstår der ikke problemer. Hvis de seks nu igen indgår i dialoger, men denne gang sker det mellem A og F, B og D samt C og E. I denne proces har førstegradsvirkeligheden derved været i forandring, hvorved A i mere eller mindre grad har opfattet det og herigennem forandret sin net presentation ud fra det, A har været i dialog med både B og C, som begge i en eller anden grad har påvirket A's net presentation i takt med A's egen meningsskabelse, mens F har været i dialog med D og E og været igennem de samme processer som A. Pointen med eksempel træder ligesom frem nu (og dette bare på baggrund af, at individet nu skal i gang med den tredje dialog – blot tænk hvor mange dialoger et individ går igennem på en almindelig arbejdsdag fra 8-16) – den diskursive virkelighed i organisationen er uendeligt kompleks og det er uden at inddrage hvordan magtrelationer, hvor A måske har den uformelle magt eller D har magt mod sig fra de andre individer påvirker de forskellige net presentations, eller hvordan dialoger mellem medlemmer i forskellige grupper med forskellige subkulturer påvirker processen. Pointen bliver, at på et tidspunkt har de ubevidste forandringer i førstegradsvirkeligheden, de forskellige individers net presentations og hvordan de forskellige individer har påvirkning hinandens net presentations igennem dialoger gjort, at der sker en konflikt som kræver en bevidst forandringsproces. At gruppen mellem de seks bevidst skaber en forandring mod et fælles perspektiv på førstegradsvirkeligheden og når alle medlemmer formår, at konstruerer deres net presentation, så den samstemmer med denne "nye" fællesskabte net presentation (selvom de er i en gruppe af seks, så vil denne gruppe i dialog stadigvæk udelukkende fortolke virkeligheden og dermed bliver det en fællesskabt andengradsvirkelighed og ikke en fællesskabt førstegradsvirkelighed). Herigennem fortsætter den vedvarende dialektiske proces som blev karakteriseret ovenfor igen.



Dette forklarer hvorfor konflikter opstår i organisationer på baggrund af en virkelighed bestående af ubevidste forandringer. Dette er første spadestik i forhold til en ny måde at tænke på forandringer og

hvorfor forandringer opstår. I det foregående er der dog mange fænomener, som der ikke tages højde for i form af, hvordan magtrelationer påvirker både dialogen og dennes påvirkning af medlemmets net presentation samt konfliktløsningen i forhold til hvordan den nye fælles net presentation skabes. Dertil er kultur heller ikke inddraget – hvilke påvirkninger har normer, rutiner og ”de måder vi gør tingene på” i forhold til denne meningsskabelse gennem net presentations. Vi har heller ikke orienteret os mod omverdenen og hvordan denne påvirker disse interne processer, men også hvordan disse interne processer registrerer omverdenen. Men dette er også pointen. Dette er et konceptuelt projekt – en introduktion til en måde, hvorpå den enkelte kan bearbejde virkeligheden og se virkeligheden på. En måde, hvorpå forandringsprocesser i praksis kan fortolkes, analyseres og sættes i relation til hinanden, en måde, hvorpå man kan forsøge at forstå de uendeligt komplekse størrelser i form af diskurs, kultur og magt etc. At skulle undersøge disse fuldt ud er mere end en ung studerende på kandidaten ved Organisation & Strategi kan gøre i sit speciale – han kan blot skabe en introduktion til dette og håbe, at han får muligheden for netop at undersøge disse fuldt ud på et senere tidspunkt. Det jeg dog kan, og vil gøre, inden jeg afrunder analysen er at påpege, hvilke implikationer det har for forandringstænkningen. Det giver i første omgang en væsentlig kontrast til evolutionstænkningen, som er en af de få perspektiver som orienterer sig mod konstant udvikling. Evolutionstænkningen mener, i sin yderposition ved darwinismen, at organisationer ikke har en indvirkning på de forandringer der sker, og at organisationer er i stabil position indtil den uddør eller forandres af omverdenen selv. Min alternative forklaring er, at denne tanke om rationel stabilitet kan forkastes. Stabilitet er en illusion for mennesket i dettes forsøg på, at ville kunne kontrollere sine omgivelser. Organisationer er menneskets forsøg på, at skabe fællesskaber af samordnede net presentations, som er nødvendige for effektivt at nå et fælles mål på en bestemt måde. Det nytter ikke noget, at vi begge skal tabe 5 kg og vil gøre det på samme måde, hvis den ene forventer det gøres gennem ren motion og den anden vil gøre det gennem ændring af kostvanerne. Det er denne effekt organisationen har i en verden af konstant forandring, den koordinere menneskers perspektiv på disse forandringer og giver muligheder for, at folk kan skabe deres net presentations på en relativt koordineret måde, for at nå det fælles formål – og det er heri syntesen mellem organisation og forandring ligger. Det handler ikke om, at organisationer skal forandre sig engang imellem i forhold til omverdenen, det handler om, at organisationen skal håndtere de ubevidste forandringer der hele tiden sker internt og i omverdenen på en koordineret måde, således medlemmerne føler, at deres organisatoriske virkelighed er stabil, idét at illusionen om stabilitet skaber tryghed og kontrol, og derved kan følelsen af stabilitet være et tegn på, at en organisation har været bevidst om forandringer i omverdenen og derfor bevidst forandre sig i forhold til dem.

## 5 – Konklusion

Da jeg startede med at skrive mit speciale var målet, at få en bedre forståelse af organisatoriske forandringer og i høj grad en forståelse af kontinuerlige forandringer. Jeg havde tidligere arbejdet intenst med Kotters otte-trins forandringsproces, både med en praksis og en teoretisk indgangsvinkel, men jeg manglede en høj grad en forståelse af den anden del af spekteret i form af kontinuerlige forandringer. Eneste indblik jeg havde af den verden var gennem Tsoukas & Chia (2002), men som jeg i højere grad havde benyttet i forhold til dennes being- og becoming forståelser. I takt med, at jeg har læst flere og flere forskellige artikler og bøger, har min forståelse af kontinuerlige forandringer udviklet sig. I takt med, at jeg i højere og højere grad har fået indarbejdet fænomenologien i mit hverdagsliv, har jeg kunne se nye koblinger mellem ellers meget forskellige måder at betragte forandringer og virkeligheden på. Det er ved indarbejdelsen af fænomenologien i mit eget liv, at jeg har lært værdien af ens tidligere erfaringer og også derfor jeg inkluderer det i denne konklusion, da konklusionen ofte udelukkende orienterer sig mod resultaterne. Det er mine tidligere erfaringer som leder mig i forskellige retninger, det er mine tidligere erfaringer som skaber min subjektivitet angående organisatoriske forandringer og det er derfor også mine tidligere erfaringer som er skyld i, at projektet har udartet sig som det har og at konklusionerne på baggrund af resultaterne bliver som præsenteret nedenfor som de gør.

Interessen i koblingen af dialektikken og kontinuerlige forandringer kom på baggrund af forskellige sondringer. Jeg vil nedenfor liste processen, hvorfra problemformuleringen blev skabt:

- Første overvejelse var angående idéen om strukturerede teoretiske modeller af et fænomen som forandring, idét jeg ikke syntes fænomenet passede i en sådan kontekst.
- Dette ledte over til tanken om, at det må være det organisatoriske aspekt, som gør det muligt at skabe sådanne modeller.
- Dette ledte mig videre til tanken om, at organisation og forandringer qua min forforståelse må være i en eller anden form for paradoks.
- Dette ledte mig videre mod, at det kunne være interessant at undersøge organisatoriske forandringer dialektisk og se, om der var en interessant syntese mellem de to.
- Den nuværende ontologiske forståelse af episodiske- og kontinuerlige forandringer var derimod for forskellige til, at jeg ville kunne være konkret nok i et specialeprojekt, så derfor faldt valget på kontinuerlige forandringer som passede bedst til min ontologi.



- Dette endte med, at blive illustreret ved problemformuleringen: **"Hvordan kan kontinuerlige forandringer analyseres dialektisk?"**.

Ud fra problemformuleringen og underspørgsmål frembringes **tre overordnede formål**:

- Jeg ønskede, at bygge en bro mellem meso- og mikroperspektivet.
- Jeg ønskede, at skabe en syntese mellem organisation og forandring.
- Jeg ønskede, at skabe en dialektisk teori om kontinuerlige forandringer.

Resten af konklusionen vil bestå af tre store afsnit, som hver besvarer, hvordan hvert formål er blevet opnået samt et kort afsnit til sidst, hvor jeg vil koble besvarelsen af de forskellige formål til en helt præcis besvarelse af min problemformulering.

De forudgående sondringer bag min problemformulering var også det, som konstituerede mit første underspørgsmål: **"Hvilken forståelse kan skabes af fænomenet organisatorisk forandring, hvis denne undersøges gennem relationen mellem organisation og forandring?"**. Jeg ønskede i starten af min analyse, at have en relativ filosofisk sektion, hvor jeg jonglerede med nogle af de spørgsmål, som både havde skabt min problemformulering, men også forudgående underspørgsmål. Her undersøgte jeg fænomenerne som konstituerer organisatoriske forandringer i form af organisation og forandring. Svaret på underspørgsmålet viste sig også, at have en indvirkning på besvarelsen af problemformuleringen, da rigtig mange af mine diskussioner i sektion 4.1 af projektet gik igen i resten af projektet. Min sondring ved, hvorvidt det var forståelsen af fænomenet organisation eller forandring som bliver konstituerende for den forståelse der skabes af organisatoriske forandringer var en af de mere interessante. Her blev sammenligningen lavet mellem episodiske- og kontinuerlige forandringer. Her mente jeg, at det episodiske perspektiv ligger mest vægt på organisationen i organisatoriske forandringer, mens det kontinuerlige perspektiv ligger mest vægt på forandring eller som sagt mere filosofisk - ved episodiske forandringer former organisationen forandringen, mens det ved kontinuerlige forandringer er forandringer som former organisationen. Dette kunne også ses i mine strømme af forandringstænkninger, hvor meso-perspektivet blev koblet til episodiske forandringer, mens mikro-perspektivet blev koblet på kontinuerlige forandringer med den samme logik bag. Ved det funktionalistiske meso-perspektiv former organisationen forandringen, mens det ved det hermeneutiske/konstruktionistiske mikro-perspektiv i højere grad er forandring der former organisationen. En anden interessant sondring jeg præsenterede i første diskussion var, at organisationen kunne ses som en masse, mens forandringer ses som metafysisk, men påpegede også, at de som fænomener er meget komplekse og vil med rette kunne ses med omvendt perspektiv, altså organisation som metafysisk og forandring som masse, eller nærmere som konstitueret

om masse. Denne diskussion ses også gående igen i projektet. Det metafysiske aspekt af organisationen går igen i det fortolkningsorienterede diskursperspektiv. Sondringen mellem hvorvidt forandring er masse eller metafysik kan også ses i min diskussion af terminologierne objektiv og subjektiv tid, som jeg kobler på episodiske- og kontinuerlige forandringer i den afsluttende diskussion. Heri ligger pointen, at kontinuerlige forandringer eksisterer i begge tidsforståelser, men episodiske forandringer udelukkende eksisterer i den subjektive tid. Dette betyder, at den skal betragtes som et resultat af vores sind, altså skal betragtes som en konstruktion. Dette bliver min syntese i forhold til, at finde broen mellem episodiske- og kontinuerlige forandringer. Dette bringer også meso- og mikroniveauet tættere på hinanden, idét episodiske forandringer betragtes som konstruktioner skabt af os i forbindelse med de kontinuerlige forandringer vi konstant indgår i, hvorfor der er bygget en syntese mellem meso- og mikroperspektivet.

Forudgående sektion illustrerede en del af mit slutresultat i forhold til koblingen af organisation og forandring til metafysikken og herigennem bygge en bro mellem dem karakteriseret ved en syntese mellem meso- og mikroniveauet – men jeg ville gerne gå skridtet videre og præsentere en syntese mellem organisation og forandring, da jeg så et stort behov for dette i litteraturen. Med udgangspunkt i underspørgsmålet, **”hvilke former for forandringer går igen i litteraturen, og hvilke strømme af forandringstænkning undersøger disse?”**, analyseredes formerne for forandring. I denne analyse blev der fundet seks former for forandring præsenteret som tre dualiteter, hvilket viser, at organisatoriske forandringer ofte bliver mødt med en form for ”enten-eller”-tankegang. En forandring er enten episodisk eller kontinuerlig, en forandring er enten inkrementel eller radikal og en forandring er enten revolutionær eller evolutionær. Dertil virkede det ofte til, at denne ”enten-eller”-tænkning også gik igen, når det kom til ontologierne og strømmene af forandringstænkning, som det også fremgår af besvarelsen af tidligere formål. Min besvarelse af dette kom på baggrund af den fænomenologiske dialektik i forhold til, at bygge broen mellem de i højere grad polariserede perspektiver. Ved dette ønske gik jeg derfor ind i min diskussion med tanken om, at teorien skulle skabes gennem en syntese mellem organisation og forandring, da jeg ikke ønskede et perspektiv som yderligere polariserer forholdet mellem organisation og forandring, da dette også vil polarisere forholdet ved dualiteterne i forhold til formerne for forandring og samtidigt ville gå imod mit første formål. Dette lykkedes, da jeg fandt en syntese mellem organisation og forandring, hvori det ikke er et ”enten-eller”-scenarie, men hvor organisationen udspringer af menneskets behov for, at kunne kontrollere kontinuerlige forandringer. Dette påpeges ved, relativt provokerende, at kontrol og stabilitet er en illusion. Dette skal ikke forstås ved, at det ikke eksisterer – men at det kun eksisterer, fordi vi som mennesker skaber dette i konstruktioner som ved organisationer.

Forudgående sektion besvarerede, hvordan det er muligt, at skabe en syntese mellem forandring og organisation ved betragtningen af organisationen som en konstruktion. Dette skaber til gengæld kun fundamentet for, at kunne skabe en dialektisk teori af kontinuerlige forandringer, idét der godt nok er fundet, ved kobling mellem Giddens' primær- og sekundærmodsatninger med dialektikken, en primær syntese mellem organisation og forandring og en sekundær syntese mellem episodicke- og kontinuerlige forandringer. Der mangler stadigvæk en forståelse af, hvordan dialektikken kombineres med kontinuerlige forandring. Dette ledte til underspørgsmålet: **"Hvilken teori kan benyttes til koblingen mellem dialektik og kontinuerlighed?"**. I den forbindelse præsenterede jeg trialektikken, evolutionstænkningen og diskurstænkningen som nødvendige for at kunne koble dialektikken på kontinuerlige forandringer. Trialektikken, som siger at det eneste der eksisterer af ting er forandring, bevægelse og proces, blev benyttet i forhold til at skabe den forståelse af forandringer som eksisterende hele tiden og deraf også essentiel, både i forhold til styrken ved de foregående to synteser, men også for overførslen af de to synteser til et kontinuerligt univers. Evolutionsperspektivet, hvori forståelsen af forandring sker som en blanding af udvælgelse og tilpasning, gav et overblik over, hvordan en meso-orienteret tænkning orienterer sig mod kontinuerlige forandringer, men startede også nogle interessante diskussioner af essenser af kontinuerlighed. Jeg præsenterer i den sektion også termet "bounded continuity" med henvisning til Simons "bounded rationality"-fænomen. Her var min pointe, at kontinuerligheden i meso-perspektivet ikke er en fuldkommen kontinuerlighed, men at den stadigvæk er bundet op på nogle strukturer som for mig går imod forståelsen af fænomenet kontinuerlighed. Det giver mig derfor, i forlængelse af introduktion af trialektikken, en ramme for hvordan en ny dualitet på mikroniveau opstår. Det skaber dualiteten mellem bevidste og ubevidste forandringer i diskussionen. Her skal det forstås ved de engelske termer "consciously" og "unconsciously" og ikke ved "intentional" og "unintentional". Denne adskillelse er meget vigtig. Trialektikken er orienteret mod den første dualitet, mens evolutionstænkningen er orienteret mod den anden dualitet. Første par er orienteret mod individets sind. Andet par er orienteret mod adfærd og handling. Det er denne forskel som termet "bounded continuity" illustrerer for mig. Diskursperspektivet bliver rammen, hvori jeg i første omgang binder dialektikkens konflikttænkning sammen med trialektikkens modsvar tiltrækning. Dette binder jeg videre på interaktionen mellem organisatoriske medlemmer og disses sensemaking gennem symbolik og dialog. Dette binder i sidste ende dialektikken sammen med min forståelse af kontinuerlige forandringer. Det er i sidste ende denne kobling gennem diskursperspektivet som giver svaret på, hvordan kontinuerlige forandringer kan analyseres dialektisk.

Problemformuleringen besvares derfor ved, at en dialektisk teori om kontinuerlige forandringer er mulig, idét medlemmer af en organisation indgår i diskurser med hinanden, hvori de både bevidst og ubevidst

for den enkelte, forandrer hinandens fortolkninger af virkeligheden. Det er igennem denne konstante proces af bevidste og ubevidste forandringer, at der opstår en blanding af konfliktsituationer og tiltrækningssituationer, i forhold til, om de bevidste og ubevidste forandringer leder organisationens medlemmer mod fælles mål eller i forskellige retninger. Episodiske forandringer bliver herigennem en konstruktion, hvori det ønskes, at skabe tiltrækningssituationer for medlemmerne ved målretning mod målsætning. Organisationen bliver kontrolindsatsen som forsøger at guide dens medlemmer mod fælles mål. Dette kan også vendes rundt og direkte besvare problemformuleringen ved, at kontinuerlige forandringer kan analyseres dialektisk ved, at undersøge de bevidste og ubevidste forandringer som forekommer i organisationen mellem individerne. Det er i individernes forskellige fortolkninger af bevidste og ubevidste forandringer, at kontinuerlige forandringssituationer opstår.

## 6 – Litteraturliste

- Abdallah, C., Denis, J.-L. & Langley, A., 2011. Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), pp.333–348.
- Achterbergh, J. & Vriens, D., 2010. *Organizations: Social Systems Conducting Experiments* 2nd ed., Dordrecht: Springer.
- Adorno, T.W., 1973. *Negative Dialectics*, London: Routledge.
- Ahmed, H., Balzarova, M. & Cohen, D.A., 2015. Evolutionary change stimuli and moderators - evidence from New Zealand. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), pp.546–564.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T., 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change*, 28(2), pp.234–262.
- Albrow, M., 1997. *Do Organizations Have Feelings?*, New York: Routledge.
- Aldrich, H.E., 1979. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E. & Ruef, M., 2006. *Organizations Evolving* 2nd ed., London: Sage.
- Amason, A.C., 1996. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), pp.123–148.
- Aristotle, 1963. *Volume 4 - The Physics I* E. H. Warmington, ed., London: William Heinemann Ltd.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G., 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp.293–315.
- Ashkenas, R. et al., 1995. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakhtin, M., 1984. *Problems of Dostoevsky's Poetics* C. Emerson, ed., Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bakhtin, M., 1986. *Speech genres and other late essays* M. Holquist & C. Emerson, eds., Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M., 1981. *The Dialogical Imagination*, University of Texas Press.

- Bakhtin, M., 1993. *Toward a Philosophy of the Act* M. Holquist & V. Liapunov, eds., Austin: University of Texas Press.
- Barnard, C.I., 1968. *The Functions of the Executive*. 30th Anniv., Cambridge: Harvard University Press.
- Barrett, F.J., Thomas, G. & Hocevar, S., 1995. The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), pp.352–372.
- Bartunek, J.M. & Moch, M.K., 1994. Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. *Journal of Organizational Change Management*, 7(1), pp.24–41.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R., 1997. Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), pp.311–320.
- Beer, M. & Nohria, N., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), pp.133–141.
- Bell, K. & Bernstein, A., 2017. Harvard Business Review's Guidelines for Contributors. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/guidelines-for-authors> [Accessed June 25, 2017].
- Benson, J.K., 1977. Organization: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp.1–21.
- Berger, P.L. & Luckmann, T., 2014. *Den sociale konstruktion af virkeligheden: En videnssociologisk afhandling*, København: Akademisk Forlag.
- Bergson, H., 1950. *Time and Free Will* 6th ed., London: George Allen & Unwin.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M., 1998. Two Faces of the Powerless: Coping with Tyranny in Organizations. In R. M. Kramer & M. A. Neale, eds. *Power and Influence in Organizations*. Sage, pp. 203–219.
- Blumberg, R.L., 1987. *Organizations in Contemporary Society*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bohm, D., 1996. *On Dialogue*, London: Routledge.
- Boote, D.N. & Beile, P., 2005. Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher*, 34(6), pp.3–15.
- Borum, F., 1977. Modstand mod forandring. In F. Borum, ed. *Edb, Arbejds miljø og virksomhedsdemokrati*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, pp. 103–125.
- Borum, F., 2013. *Strategier for organisationsændring*, Handelshøjskolens Forlag.
- Bouckenooghe, D., 2010. Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), pp.500–531.

- Bozeman, B., 1989. *All Organizations Are Public*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Broome, M.E., 1993. Integrative Literature Reviews for the Development of Concepts. In B. Rodgers & K. Knafel, eds. *Concept Development in Nursing*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Brower, J.E., 2014. *Aquinas's Ontology of the Material World*, Oxford: Oxford University Press.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M., 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp.1–34.
- Brunsson, N., 2000. *The Irrational Organization*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Bryant, M. & Higgins, V., 2010. Self-confessed troublemakers: An interactionist view of deviance during organizational change. *Human Relations*, 63(2), pp.249–277. Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709338637>.
- Buchanan, D. et al., 2005. No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), pp.189–205.
- Buchanan, D. & Huczynski, A., 2004. *Organizational Behaviour* 5th ed., Harlow: Pearson.
- Butler, R., 1991. *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*, London: Routledge.
- Castel, P. & Friedberg, E., 2010. Institutional Change as an Interactive Process: The Case of the Modernization of the French Cancer Centers. *Organization Science*, 21(2), pp.311–330. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0442>.
- Choi, M., 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), pp.479–500.
- Cobb, A.T., Wooten, K. & Folger, R., 1995. Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. In W. Pasmore & R. Woodman, eds. *Research in Organizational Change and Development, Vol. 8*. Greenwich: JAI Press, pp. 243–295.
- Coch, L. & French, J., 1948. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), pp.512–532.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P., 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp.1–25.
- Connor, D.R., 2006. *Managing at the Speed of Change*, New York: Random House.

- Cooper, H.M., 1988. Organizing Knowledge Syntheses: A Taxonomy of Literature Reviews. *Knowledge in Society*, 1(1), pp.104–126.
- Cooper, H.M., 1982. Scientific Guidelines for Conducting Integrative Research Reviews. *Review of Educational Research*, 52(2), pp.291–302.
- Cooper, R., 1990. Organization/disorganization. In J. Hassard & D. Pym, eds. *The Theory and Philosophy of Organizations*. London: Routledge.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G., 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), pp.33–60. Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726715577707>.
- Cunliffe, A.L., 2008. *Organization Theory*, London: Sage.
- Daft, R.L., 1989. *Organization Theory and Design* 3rd ed., St. Paul: West Publishing Company.
- Darwin, C., 1959. *The Origin of Species: A Variorum Text* M. Peckham, ed., Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Dawson, S., 1992. *Analysing Organisations* 2nd ed., Basingstoke: MacMillan.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A., 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G., 1999. Challenging “Resistance to Change.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), pp.25–41.
- Descartes, R., 1985. *The Philosophical Writings of Descartes*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dick, P., 2005. Dirty work designations: how police officers account for their use of coercive power. *Human Relations*, 58(11), pp.1363–1390.
- Donaldson, L., 1985. *In Defence of Organization Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Druhl, K., Langstaff, J. & Monson, N., 2001. Towards a synthesis of the classical and quantum paradigms: Vedic Science as a holistic approach to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), pp.379–407.
- Durand, R. & Calori, R., 2006. Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories With Philosophical Considerations on the Same and the Other. *Academy of Management Review*, 31(1),



pp.93–114.

Eco, U., 1990. *The limits of interpretation*, Indiana University Press.

Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L., 2013. *Ledelsespsykologi*, Samfundslitteratur.

Engeström, Y. & Sannino, A., 2011. Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), pp.368–387.

Farnham, D. & Horton, S., 1993. Managing Private and Public Organisations. In D. Farnham & S. Horton, eds. *Managing the New Public Services*. Basingstoke: MacMillan, pp. 27–54.

Fedor, D.B., Caldwell, S. & Herold, D.M., 2006. The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), pp.1–29.

Feldman, M.S. & March, J.G., 1981. Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), pp.171–186.

Ferguson, P.R. & Ferguson, G.J., 2000. *Organisations: A Strategic Perspective*, Basingstoke: MacMillan.

Fisher, A., 2004. *The Logic of Real Arguments* 2nd ed., Cambridge: Cambridge University Press.

Folger, R. & Skarlicki, D.P., 1999. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), pp.35–50.

Ford, J.D. & Ford, L.W., 1994. Logics of Identity, Contradiction and Attraction in Change. *Academy of Management Review*, 19(4), pp.756–785.

Ford, J.D. & Ford, L.W., 1995. The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), pp.541–570. Available at: <http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMR.1995.9508080330>.

Ford, J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, A., 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*, 33(2), pp.362–377.

Ford, R.C., Armandi, B.R. & Heaton, C.P., 1988. *Organization Theory: An Integrative Approach*, New York: Harper & Row.

Foster, R.D., 2010. Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), pp.3–39.

- Gadamer, H.-G., 2004. *Sandbed og metode*, Gyldendal.
- Gall, M.D., Borg, W.R. & Gall, J.P., 1996. *Educational research: An introduction* 6th ed., White Plains: Longman Publishing.
- Geertz, C., 1973. *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.
- George, J.M. & Jones, G.R., 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior* 4th ed., New Jersey: Pearson.
- Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D.A. et al., 1994. Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3), pp.363–383. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.3.363>.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K., 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), pp.433–448.
- Glass, G. V., McGaw, B. & Smith, M.L., 1981. *Meta-analysis in social research*, Thousand Oaks: Sage.
- Graetz, F. & Smith, A.C.T., 2008. The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), pp.265–280.
- Greenwald, H.P., 2008. *Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R., 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), pp.1022–1054.
- Greiner, L.E., 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), pp.37–46.
- Habermas, J., 1996. *Teorien om den kommunikative handlen*, Aalborg Universitetsforlag.
- Hannan, M.T. & Freeman, J., 1989. *Organizational Ecology*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hannan, M.T. & Freeman, J., 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), pp.149–164.
- Hart, C., 1998. *Doing a Literature Review*, London: Sage.
- Haslam, S.A., 2004. *Psychology in Organizations* 2nd ed., London: Sage.

- Hatch, M.J., 1997. Irony and the Social Construction in the Humor of a Management Team. *Organization Science*, 8(3), pp.275–288.
- Hegel, G.W.F., 2009. *Hegel's Logic*, Pacifica: Marxists Internet Archive.
- Hegel, G.W.F., 2001. *Philosophy of Right*, Kitchener: Batoche.
- Heidegger, M., 1996. *Being and Time*, State University of New York Press.
- Heidegger, M., 1984. *The Metaphysical Foundations of Logic*, Bloomington: Indiana University Press.
- Heracleous, L. & Barrett, M., 2001. Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), pp.755–778.
- Hildebrandt, S. & Brandi, S., 2000. *Lærende organisationer* 3rd ed., København K: Børsens Forlag.
- Hilliard, D., 2005. On Defining the Multinational Corporation. A Systems-Theoretical Perspective. In D. Seidl & K. H. Becker, eds. *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Hirshleifer, D. & Welch, I., 2002. An Economic Approach to the Psychology of Change: Amnesia, Inertia, and Impulsiveness. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(3), pp.379–421.
- Hitt, M.A., Miller, C.C. & Colella, A., 2006. *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hodge, B.J. & Anthony, W.P., 1988. *Organization Theory* 3rd ed., Boston: Allyn & Bacon.
- Holm, J., 2015. *Det organisatoriske træ: Skiftende perspektiver på ledelse og organisation*, Valby: Hans Reitzel.
- Horkheimer, M. & Adorno, T.W., 2002. *Dialectic of Enlightenment* G. S. Noerr, ed., Stanford: Stanford University Press.
- Hunter, J.E. & Schmidt, F.L., 2004. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* 2nd ed., Thousand Oaks: Sage.
- Husserl, E., 1960. *Cartesian Meditations*, London: Martinus Nijhoff Publishers.
- Husserl, E., 1970. *Logical Investigations - Volume 1*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Husserl, E., 1999. *The Idea of Phenomenology*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

- Ichazo, O., 1982. *Between Metaphysics and Protoanalysis: A Theory for Analyzing the Human Psyche*, New York: Arica Institute Press.
- James, W., 1909. *A pluralistic universe*, London: Longmans, Green, and Co.
- Jansson, N., 2014. Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), pp.769–779.
- Jansson, N., 2013. Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), pp.1003–1019.
- Jensen, P.-E.D., 1981. Generelt om organisationsteori. In P.-E. D. Jensen, ed. *Organisationsteoretiske modeller og perspektiver*. København: Samfundslitteratur, pp. 24–27.
- Johnson, M., 2007. *The Meaning of the Body: Aesthetics of Human Understanding*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Jones, G.R., 2001. *Organizational Theory* 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D., 1992. *The Challenge of Organizational Change*, New York: The Free Press.
- King, N. & Anderson, N., 2002. *Managing Innovation and Change in Organizations: A critical guide for organizations* 2nd ed., London: Thomson.
- Kossek, E.E., Lewis, S. & Hammer, L.B., 2010. Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), pp.3–19. Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709352385>.
- Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., 1979. Choosing strategies for change for overcoming it. *Harvard Business Review*, 57(2), pp.106–114.
- Küpers, W.M., 2013. Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), pp.494–528.
- Kyriakidou, O., 2011. Relational perspectives on the construction of meaning: A network model of change interpretation. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), pp.572–592.
- Kyriakidou, O. & Özbilgin, M.F., 2006. Introduction. In *Relational Perspectives in Organizational Studies: A*

- Research Companion*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lakoff, G. & Johnson, M., 1980. *Metaphors We Live By*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Larsen, M.V. & Rasmussen, J.G., 2013. *Strategisk ledelse som meningskabende processer*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lawrence, P., 1954. How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 32(3), pp.49–57.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., 2013. Contradiction as a medium and outcome of organizational change: a Foucauldian reading. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), pp.556–572.
- Levinas, E., 1979. *Totality and Infinity*, The Hague: Martinus Nijhoff Publishers.
- Lewin, K., 1951. *Field Theory in Social Science*, Harper & Row.
- Lewin, K., 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), pp.5–41.
- Lewis, M.W., 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), pp.760–776.
- Light, R.J. & Pillemer, D.B., 1984. *Summing up: The science of reviewing research*, Cambridge: Harvard University Press.
- Lippitt, R. et al., 1958. *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*, New York: Harcourt Brace.
- Lord, R.G., Dinh, J.E. & Hoffman, E.L., 2015. A Quantum Approach to Time and Organizational Change. *Academy of Management Review*, 40(2), pp.263–290.
- Lukes, S., 1974. *Power. A Radical View*, MacMillan.
- Lune, H., 2010. *Understanding Organizations*, Malden: Polity Press.
- March, J.G., 1981. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), pp.563–577.
- March, J.G. & Simon, H.A., 2008. Introduction to the Second Edition. In J. G. March, ed. *Explorations in Organizations*. Stanford: Stanford University Press.
- McGrath, J.E.P., 1982. Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas. In J. E. P. McGrath, J. Martin, & R. A. Kulka, eds. *Judgment Calls in Research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 69–

- McKenna, E., 2000. *Business Psychology and Organisational Behaviour* 3rd ed., Hove: Psychology Press.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A., 2005. *Organizational Behavior* 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Merleau-Ponty, M., 2012. *Phenomenology of Perception*, London: Routledge.
- Michel, A., 2014. The Mutual Constitution of Persons and Organizations: An Ontological Perspective on Organizational Change. *Organization Science*, 25(4), pp.1082–1110. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2013.0887>.
- Miller, D. & Friesen, P.H., 1982. Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches. *Academy of Management Journal*, 25(4), pp.867–892. Available at: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256104>.
- Mills, C.W., 1959. *The Sociological Imagination*, New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A., 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, pp.257–272.
- Moore, L., 1956. Too Much Management, Too Little Change. *Harvard Business Review*, 34(1), pp.41–48.
- Morgan, G., 2006. *Images of Organization*, Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, G., 1980. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), pp.605–622.
- Mossholder, K.W., 2011. Human Resource Systems and Helping in Organizations: *Academy of Management Review*, 36(1), pp.33–52.
- Mullins, L.J., 2005. *Management and Organisational Behaviour* 7th ed., Harlow: Pearson.
- Mulrow, C.D., 1994. Rationale For Systematic Reviews. *British Medical Journal*, 309(6954), pp.597–599.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G., 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Orlikowski, W.J., 2000. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), pp.404–428.
- Parsons, T., 1951. *The Social System*, London: Collier-Macmillan Ltd.

- Paulino, V.D.S., 2009. Organizational change in risky environments: space activities. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), pp.257–274.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row.
- Piderit, S.K., 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), pp.783–794.  
Available at:  
[http://www.emeraldinsight.com.ezp.waldenulibrary.org/loi/jocm%5Cnhttp://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Piderit \(2000\).pdf](http://www.emeraldinsight.com.ezp.waldenulibrary.org/loi/jocm%5Cnhttp://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Piderit%20(2000).pdf).
- Plato, 1967. *Volume 4 - Cratylus, Parmenides, Greater Hippias and Lesser Hippias* G. P. Goold, ed., Cambridge: Harvard University Press.
- Randolph, J.J., 2009. A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14.
- Reissner, S.C., 2011. Patterns of stories of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), pp.593–609.
- Ricoeur, P., 1992. *Oneself as Another*, Chicago: University of Chicago Press.
- Robbins, S.P., 2005. *Essentials of Organizational Behavior* 8th ed., New Jersey: Pearson.
- Robbins, S.P., 2015. *Organizational Behavior* 16th ed., New Jersey: Pearson.
- Robbins, S.P., 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications* 3rd ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F., 1971. *Communication of Innovations*, Free Press.
- Rorty, R., 1981. Nineteenth-Century Idealism and Twentieth-Century Textualism. *The Monist*, 64(2), pp.155–174.
- Rosenfeld, R.H. & Wilson, D.C., 1999. *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*, McGraw-Hill.
- Rosenthal, R., 1995. Writing Meta-Analytic Reviews. *Psychological Bulletin*, 118(2), pp.183–192.
- Rousseau, D.M., 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: Sage.

- Rumrill, P.D. & Fitzgerald, S.M., 2001. Using narrative literature reviews to build a scientific knowledge base. *Work*, 16(2), pp.165–170.
- Sartre, J.-P., 1996. *Being and Nothingness*, London: Routledge.
- Sartre, J.-P., 2004. *The Transcendence of the Ego*, London: Routledge.
- Schein, E.H., 1961. Management Development as a Process of Influence. *Industrial Management Review*, 2(2), pp.59–77.
- Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- Schein, E.H. & Bennis, W.G., 1965. *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York: Wiley.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N., 2008. *Organizational Behavior* 10th ed., Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schutz, A., 1972. *The Phenomenology of the Social World*, London: Heinemann Educational Books.
- Seidl, D., 2005. The Basic Concepts of Luhmann's Theory of Social Systems. In D. Seidl & K. H. Becker, eds. *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Shani, A.B. & Lau, J.B., 2005. *Behavior in Organizations: An Experiential Approach* 8th ed., New York: McGraw-Hill.
- Shannon, C.E. & Weaver, W., 1949. *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Simon, H.A., 1957. *Models of man; Social and rational*, Wiley.
- Spoelstra, S., 2007. What is philosophy of organization? In C. Jones & R. ten Bos, eds. *Philosophy and Organization*. New York: Routledge, pp. 55–67.
- Staber, U., 2013. *Understanding Organizations: Theories & Images*, London: Sage.
- Strebel, P., 2003. *Trajectory Management*, John Wiley & Sons.
- Strebel, P., 1996. Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, 74(3), pp.86–92. Available at: [http://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/file.php/4599/Talent/HBR - Strebel, Why do Employees Resist Change, 1996.pdf](http://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/file.php/4599/Talent/HBR-Strebel-Why-do-Employees-Resist-Change-1996.pdf).



- Sztompka, P., 1993. *The sociology of social change*, Oxford: Blackwell.
- Taylor, J.R. & Van Every, E.J., 2014. *When Organization Fails: Why Authority Matters*, New York: Routledge.
- Thomas, J. & Harden, A., 2008. Methods for the thematic synthesis of qualitative research systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), pp.45–54.
- Thomas, R., Sargent, L.D. & Hardy, C., 2011. Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), pp.22–41. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0520>.
- Torraco, R.J., 2005. Writing Integrative Literature Reviews; Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), pp.356–367.
- Toulmin, S., 1958. *The Uses of Argument*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsoukas, H. & Chia, R., 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), pp.567–582.
- Tushman, M. & Romanelli, E., 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.171–222.
- Törnebohm, H., 1974. *Paradigm i vetenskapernas värld och i vetenskapsteorin*, Avdelningen för Vetenskapsteori.
- Vaccaro, A. & Palazzo, G., 2015. Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime. *Academy of Management Journal*, 58(4), pp.1075–1101.
- Vardaman, J.M. et al., 2012. Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy. *Human Relations*, 65(7), pp.835–859.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S., 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp.510–540.
- Vološinov, V.N., 1973. *Marxism and The Philosophy of Language*, New York: Seminar Press.
- Wanous, J.P., 1992. *Organization Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of newcomers*, Reading: Addison-Wesley.
- Watzlawick, P., 1990. Reality adaptation or adapted “reality”? Constructivism and psychotherapy. In P.

- Watzlawick, ed. *Münchhausen's Pigtail: Or Psychotherapy and "reality" - Essays and Lectures*. New York: W. W. Norton & Company.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R., 1974. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, New York: W. W. Norton & Company.
- Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*, London: Sage.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E., 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), pp.361–386.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., 2009. Organizing and the Process of Sensemaking. In K. E. Weick, ed. *Making Sense of the Organization, vol. 2*. West Sussex: Wiley, pp. 131–151.
- Wellman, J.L., 2009. *Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge*, New York: Palgrave Macmillan.
- Whelan-Berry, K. & Somerville, K., 2010. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), pp.175–193.
- Whitehurst, J., 2015. *The Open Organization: Igniting Passion and Performance*, Boston: Harvard Business School Press.
- Whittemore, R. & Knafl, K., 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), pp.546–553.

## 7 – Bilag

### 7.1 – Bilag 1: Litteraturanalyse-sammenligning gennem Booth & Beiles variabler

	<i>Choi (2011)</i>	<i>Al-Haddad &amp; Kotnour (2010)</i>	<i>Whelan-Berry &amp; Somerville (2010)</i>	<i>Buchanan et al. (2005)</i>	<i>Armenakis &amp; Bedeian (1999)</i>	<i>Bouckenooghe (2010)</i>
A: Justified criteria for inclusion and exclusion from review.	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
B: Distinguished what has been done in the field from what needs to be done.	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
C: Placed the topic or problem in the broader scholarly literature.	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
D: Placed the research in the historical context of the field.	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
E: Acquired and enhanced the subject vocabulary.	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
F: Articulated important variables and phenomena relevant to the topic.	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
G: Synthesized and gained a new perspective on the literature.	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
H: Identified the main methodologies and research techniques that have been used in the field, and their advantages and disadvantages.	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
I: Related ideas and theories in the field to research methodologies.	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja
J: Rationalized the practical significance of the research problem.	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej

K: Rationalized the scholarly significance of the research problem.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
L: Was written with a coherent, clear structure that supported the review.	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
M: Understood and clarified the essence of the terminology used*.	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
N: In depth analysis of change*.	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
O: Included a vast specter of methodological points of view in the analysis*?	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja

## 7.2 – Bilag 2: Journals til litteraturanalyse

		Fundne artikler ved brug af søgeord
Journal	Forkortelse af Journal	OF
<i>Academy of Management Journal</i>	<i>AMJ</i>	261
<i>Academy of Management Review</i>	<i>AMR</i>	238
<i>Administrative Science Quarterly</i>	<i>ASQ</i>	222
<i>Harvard Business Review</i>	<i>HBR</i>	410
<i>Human Relations</i>	<i>HR</i>	61
<i>Journal of Applied Psychology</i>	<i>JAP</i>	55
<i>Journal of Management</i>	<i>JM</i>	14
<i>Organization Science</i>	<i>OSC</i>	219
<i>Journal of Organizational Change Management</i>	<i>JOCM</i>	426
<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	<i>LODJ</i>	215
<i>Organization Development Journal</i>	<i>ODJ</i>	100

## 7.3 – Bilag 3: Definitioner af organisation

Forfattere	Definition
(Achterbergh & Vriens 2010)	"... it is our aim to describe organizations as social systems conducting experiments with their survival" (s. 1).

(Agersnap, 1968 i Jensen 1981)	“En <b>organisation</b> kan defineres som et større antal personer, der er opdelt i mindre enheder inden for en større helhed i vekselvirken med en omverden, og hvis arbejde eller aktiviteter i en række nærmere præciserede henseender er samordnet under en ledelse til gennemførelse af en eller flere opgaver (mål) med iagttagelse af et sæt af regler (normer) under udnyttelse af helhedens ressourcer” (s. 24 – fremhævning i original).
(Albrow 1997)	“It is defined as a social unit explicitly established for the achievement of specific goals” (s. 21).
(Aldrich 1979)	“Organizations are goal-directed, boundary-maintaining, activity systems” (s. 4).
(Aldrich & Ruef 2006)	“Organizations are goal-directed, boundary-maintaining, and socially constructed systems of human activity” (s. 4).
(Barnard 1968)	“... in the definition of a formal organization as a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons” (s. 73).
(Blumberg 1987)	“Organizations, defined most simply as social structures <b>consciously set up to accomplish specific purposes</b> ” (s. 2 – fremhævning i original).
(Bozeman 1989)	“Organizations are formally structured and social collectives established to attain goals by acquiring resources from the environment and directing those resources to activities perceived as relevant to the goals” (s. 6).
(Brunsson 2000)	“Organizations exist to co-ordinate action and to achieve results which would be beyond the reach of unorganized individual actions” (s. 4).
(Buchanan & Huczynski 2004)	“Organizations are social arrangements in which people strive to achieve control over resources in order to produce goods and services efficiently. However, organizations are also political systems in which some individuals exert control over others. Power to define the collective purposes or goals of organizations is not evenly distributed” (s. 9).
(Butler 1991)	“It is: a social entity that, has a purpose, has a boundary, so that some participants are considered inside while others are considered outside, and patterns the activities of participants into a recognizable structure” (s. 1).
(Cohen et al. 1972)	“an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work” (s. 2).
(Cooper 1990)	“Social organization may be defined as a structure which relates people to each other in the general process of managing nature and themselves” (s. 172).
(Cunliffe 2008)	“Organizations are entities in which individuals coordinate their actions to achieve specific goals” (s. 4).
(Daft 1989)	“Organizations are social entities that are goal-directed, deliberately structured activity systems with an identifiable boundary” (s. 9-10).
(Dawson 1992)	“Organisations are defined as collections of people joining together in some formal association in order to achieve group or individual objectives (s. xix).
(Donaldson 1985)	“An organization may be understood as a set of roles oriented towards securing a goal. It is any social system which comprises the coordinated action of two or more people towards attaining an objective” (s. 7).
(Farnham & Horton 1993)	“Organisations are social constructs created by groups in society to achieve specific purposes by means of planned and coordinated activities” (s. 28).
(Ferguson & Ferguson 2000)	“The <b>organisation</b> is a group of people acting to achieve particular outcomes” (s. 16 – fremhævning i original).

(Ford et al. 1988)	“An organization is a group of people who come together in order to accomplish a common purpose” (s. 40).
(George & Jones 2005)	“An <b>organization</b> is a collection of people who work together to achieve a wide variety of goals” (s. 3 – fremhævning i original).
(Greenwald 2008)	“Formal organizations – arrangements devised to achieve objectives by assigning responsibilities and promoting their fulfillment” (s. 1).
(Haslam 2004)	“Social systems that coordinate people’s behavior by means of roles, norms and values. This coordination allows for the achievement of goals that individuals could not achieve on their own” (s. 286).
(Hildebrandt & Brandt 2000)	“Organisationer ses ikke længere som stabile strukturer, som det kræver energi a nedbryde eller forandre, men som sociale konstruktioner, som det kræver energi at opretholde og holde kørende” (s. 19).
(Hitt et al. 2006)	”...we can define an <b>organization</b> as a collection of individuals, whose members may change over time, forming a coordinated system of specialized activities for the purpose of achieving certain goals over some extended period of time” (s. 11 – fremhævning i original).
(Hodge & Anthony 1988)	“Therefore, organizations can be thought of as social systems of cooperation that are designed to enhance individual effort aimed at goal accomplishment” (s. 7).
(Jones, 2001)	“An <b>organization</b> is a tool used by people to coordinate their actions to obtain something they desire or value – that is, to achieve their goals (s. 2).
(Luhmann, 1992 i Seidl 2005)	“... systems that consist of decisions and that themselves produce the decisions of which they consist, through the decisions of which they consist” (s. 39).
(Luhmann, 2003 i Hilliard 2005)	“... made up of decisions, and capable of completing the decisions that make them up, through the decisions that make them up” (s. 332).
(Lune 2010)	“An organization is a group with some kind of name, purpose, and a defined membership” (s. 2).
(March & Simon 2008)	“Organizations are systems of coordinated action among individuals and groups whose preferences, information, interests, or knowledge differ” (s. 35).
(McKenna 2000)	“An organisation could be described as a collection of individuals who are organized into groups and sub-groups and <b>interact</b> with each other in an <b>interdependent</b> relationship. The individuals work towards <b>common goals</b> , which are not always clear, and the way they relate is determined by the structure of the organization” (s. 422 – fremhævninger i original).
(McShane & Von Glinow 2005)	“Organizations are not buildings or other physical structures. Rather, they consist of people who interact with each other to achieve a set of goals. Employees have structured patterns of interaction, meaning that they expect each other to complete certain tasks in a coordinated way” (s. 6).
(Mullins 2005)	“Organisations exist in order to achieve objectives and to provide satisfaction for their members. Organisations enable objectives to be achieved that could not be achieved by the efforts of individuals on their own. It must be remembered that organisations are structures of people. Through co-operative action, members of an organization can provide a synergistic effect” (s. 114).
(Robbins 1990)	“An <b>organization</b> is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals” (s. 4 – fremhævning i original).
(Robbins 2005; Robbins 2015)	“An <b>organization</b> ... is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals” (s. 12/s. 38 – fremhævning i original).
(Rosenfeld & Wilson 1999)	”Organization can refer to any collective social arrangement. It is collective because individuals working alone could not possibly achieve the goals set or the task to be achieved” (s. 10).

(Schermerhorn et al. 2008)	“An <b>organization</b> is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose” (s. 8 – fremhævning i original).
(Shani & Lau 2005)	“... an <b>organization</b> is viewed as a social entity created for the basic purpose of accomplishing tasks that individuals cannot accomplish alone, as such, an organization relies on coordinated activities and systems to achieve a common goal or set of goals” (s. 11 – fremhævning i original).
(Spoelstra 2007)	“... <b>organization</b> , understood as the ordering of common sense (or structuring that is aimed at the continuous regeneration of common sense)” (s. 57 – fremhævning i original).
(Staber 2013)	“Organizations are socio-economic entities, in which calculative elements (e.g., costs, benefits) mix with cultural ideas (e.g., values, meanings), and categories (e.g., member/non-member) are used whose boundaries are rarely clear-cut and stable” (s. 3-4).
(Taylor & Van Every 2014)	“Organization is also defined, however, as being an entity in its own right – as a ‘person’ who becomes an actor in the larger social environment of other organizations” (s. 6 – fremhævning i original).
(Wellman 2009)	“An organization is for our purposes any systematically arranged group of individuals working toward shared objectives” (s. 22).