

Organisationsforandring

- i traditionel og ny stil



Kandidatafhandling

Alex Kjærgaard Larsen

Cand.merc. Organisation og Strategi

Aalborg Universitet 2016

Vejleder: Marita Svane

Summary

The title of this master thesis is; Organizational change – seen in a traditional and new way.

I will in this project try to explore organizational change in what we know as the traditional way and furthermore try to explore new ways of seeing organizational change. The new way will in this project be “Appreciative Inquiry”, from now on just AI. I will try to compare traditional and AI to see how big the differences are between those. I will try to in light the issues and benefits in both, and I will furthermore try to look specifically in to the issue about motivation. The first part of this project will explore the different theories and explain the different concepts that the to ways of organizational change includes. In this way the reader will know what I mean that the concepts includes.

I will account for my view on the world which is rooted in the work of people like Berger & Luckmann, Hans Georg Gadamer and Alfred Schutz. Social construction is the way they see the world, and that is how I see it as well. Social construction means that the world is made by human interaction and a dialectic progress between individuals in a organization.

In my discussion I will make use of Weick & Quinn, Kurt Lewin, John Kotter and Edgar Schein. They are all big authors within organizational change and are the main characters who describes the linear progress the traditional ways. I will include the “Unfreeze-change-Freeze model. They all see organisations as stable, where AI see them as unstable and in a constant change. That is one the main differences that I will discus the importance of. To explore the motivation issue I will include Frederik Herzberg and his model about motivation-factors and hygiene-factors. In that way, I will try to in light how the to ways of organizational change includes motivation.

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	3
1. Indledning.....	5
2. Problemformulering.....	7
3. Virkelighedsopfattelse.....	7
3.1 Afrunding.....	9
4. Epistemologi.....	9
4.1 Afrunding.....	10
5. Organisation.....	11
5.1 Traditionel opfattelse.....	11
5.2 Appreciative Inquiry.....	12
6. Forandring.....	13
6.1 Traditionel tilgang til forandring.....	13
6.2 AI og forandring.....	14
7. Traditionel tilgang til organisationsforandring.....	14
7.1 Kurt Lewin.....	14
7.2 Edgar H. Schein.....	15
7.2.1 Unfreeze.....	16
7.2.2 Change.....	17
7.2.3 Freeze.....	18
7.3 John Kotter.....	18
7.4 Afrunding.....	24
8. Appreciative Inqui.....	25
8.1 De basale principper.....	25
8.2 Teorierne om forandring i AI.....	26
8.3 Traditionel aktionsforskning og AI.....	28
8.3.1 "4-D modellen".....	28
8.3.2 Discovery.....	29
8.3.3 Dream.....	29
8.3.4 Design.....	29
8.3.5 Destiny.....	30
8.4 Anerkendende ledelse.....	30

8.5 Afrunding.....	33
9.0 Motivation	33
10 Wayfaring og navigation	36
10.1 Meshwork.....	37
10.2 Navigation og wayfaring	37
11 Emergens og Hermeneutikken.....	38
11.1 Emergens	39
11.2 Hermeneutikken.....	39
12 Diskussion	41
12.1 Organisationsopfattelse	41
12.2 Synet på forandring.....	42
12.3 Navigation og Wayfaring.....	43
12.4 Emergens	45
12.5 Motivation	46
12.6 Tilfældighed.....	52
13 Konklusion	54
14 Litteraturliste.....	57

1. Indledning

I dagens samfund skal alting gå hurtigere end det gjorde i går, og verden er gennem den teknologiske udvikling blevet mindre, hvilket medfører, at virksomheder rundt om i verden, lettere påvirkes af hinanden og af forskellige verdensdeles udfordringer. Vigtigheden af at være forandringsparat, som virksomhed og organisation, er derfor stor, og kan være afgørende for, om en virksomhed kan overvinde et presset marked eller vækste mere end konkurrenterne.

De teoretiske tilgange til organisationsforandringer tager ofte udgangspunkt i Kurt Lewins og Edgar Schein, hvor sidst nævnte har videreudviklet på Lewins tre-trins model, som jeg vil komme ind på senere i projektet. Udgangspunktet i for begge teoretikere er, at organisationer ses som en stabil størrelse, og forandringer planlægges gennem tre faser, som er fastlagte i tid og sted. John Kotter har udviklet yderligere på denne tilgang ved at bryde Lewins model ned i otte faser, og hvor der samtidigt lægges vægt på forståelse og viden fra de enkelte individer i organisationen. Kotters model er beskrevet i hans bog "I spidsen for forandringer", og er kendt af alle ledere på verdensplan. Disse tre teoretikers tilgange til forandringsledelse, anses for at være de klassiske tilgange til emnet. Med jævne mellemrum sker det, at andre tilgange vinder frem og bliver anerkendte. Det sker fordi de viser sig at afhjælpe problemstillinger, som de klassiske modeller har, når de bruges i forskellige organisationer, som skiller sig ud fra mængden, eller fordi samfundet og omverdenen skaber et behov for, at virksomhederne agerer anderledes end førhen.

Et alternativ til de klassiske tilgange til organisationsforandring er "Appreciative Inquiry" også kendt som "Anerkendende ledelse" på dansk. AI tager sit

udgangspunkt det socialkonstruktivistiske paradigme og er første gang beskrevet af David Cooperrider. Udgangspunkt for AI er, at organisationer ikke er statiske eller stabile, men hele tiden udvikles og konstrueres gennem den sociale interaktion mellem individerne i en organisation. Her lægges der især vægt på den sproglige interaktion og ledelsens måde at interagere med de andre ansatte på, når der skal udarbejdes løsninger for problemstillinger i organisationen.

Jeg vil i dette speciale diskutere de traditionelle tilgange til forandringsledelse overfor Appreciative Inquiry, for at belyse eventuelle problemstillinger som tilgangene har. Yderligere er det relevant at analysere på de traditionelle tilgange og AI, fordi de tager udgangspunkt i forskellige videnskabsteoretiske tilgange til virkeligheden. AI tager udgangspunkt i, at verden er socialt konstrueret og fralægger sig, at verden kan anskues rationelt og objektivt, hvilket er udgangspunktet for de traditionelle tilgange til forandringsledelse. Jeg vil diskutere forskellige kritikpunkter ved begge tilgange og jeg vil forsøge kortlægge hvorfor AI vinder indpas, når der skal ske organisationsforandringer.

Jeg vil i projektet også komme ind og berøre motivationsteori og vurdere på, hvordan de forskellige tilgange inddrager motivation som redskab til at gennemføre forandringer. Yderligere vil også wayfaring og navigation blive beskrevet som teori og inddraget i min diskussion. I en socialkonstruktivistisk tilgang til forandringer, vil der i sammenkobling med wayfaring og navigation også blive berørt emner som emergens og hermeneutikken. Det sker for senere at kunne diskutere og analysere på, hvor meget plads til det emergerende de to forskellige hovedtilgange, til forandring, giver.

Det vigtigt for den fremadrettede læsning af projektet, at forstå, at hver gang "traditionel tilgang" nævnes, betyder det tilgangene med udgangspunkt i Lewin, Schein og Kotter. Yderligere skal det forstås at AI dækker over Appreciative Inquiry med udgangspunkt i David Cooperrider og anerkendelse ledelse af Maja Haslebo.

2. Problemformulering

Ud fra indledningen i dette projekt, har jeg valgt at formulere min problemformulering således:

Hvordan differentierer Appreciative Inquiry sig fra de traditionelle tilgange til forandringsledelse og hvilken tilgang til motivation, er der inddraget i teorierne?

I det kommende afsnit jeg beskrive min videnskabsteoretiske tilgang til projektet, for på den måde at sikre, at projektet får et vist videnskabeligt niveau, samt at give læseren en forståelse af mit videnskabsteoretiske standpunkt, som har udgangspunkt i Berger & Luckmann og Alfred Schutz.

3. Virkelighedsopfattelse

Udgangspunktet for min virkelighedsopfattelse er "Den sociale konstruktion af virkeligheden" af Berger og Luckmann, skrevet i 1966. Heri forklares det, at verden er socialt konstrueret af individer, og den bliver konstrueret gennem sproget.

Konstruktionen af virkeligheden anses for at være en dialektisk proces, hvor hvert individ forsøger at eksternalisere sig gennem sproget. De forskellige eksternaliseringer kan her efter objektiveres, så de står som objektive sandheder for de andre individer. Når alle individer har eksternaliseret deres forståelser, sker der en proces der hedder internalisering, også kaldet socialisering. Processen fra eksternalisering til internalisering er en løbende proces, som ikke har en ende. Den vil gentages hver gang et individ udtrykker den virkelighed, som de oplever – altså en cirkulær proces i det uendelige. Processen er ifølge Berger og Luckmann heller ikke delt op i faser med en start

og slutning for eksternaliseringen eller internaliseringen, men det sker løbende hver gang en interaktionen mellem individer finder sted. (Berger og Luckmann, s. 99-169. Sproget er afgørende i den dialektiske proces - der af også navnet. Individernes virkelighedshorisonter flettes sammen gennem sproget, og herefter skabes der en fælles bevidsthed, som kaldes intersubjektivitet . Intersubjektiviteten er forskellige for de enkelte individers virkelighedsopfattelser, men den fælles forståelse, kan videregives til andre individer, hvor den dog vil påvirkes igen. (Berger og Luckmann, s.58)

Berger og Luckmann lægger sig meget op af den samme tankegang som Alfred Schutz havde. Schutz forklarer, at ikke eksisterer objektive kendsgerninger, fordi de alle er udvalgte af vores bevidsthed. Schutz forklarer yderligere, at alle de konstruktioner, som videnskabsmænd gennem tiden har opstillet, er konstrueret af det han kalder "hverdagslivskonstruktioner" (Schutz, s. 24-26). Alt har ifølge Schutz sin oprindelse i menneskelige aktiviteter, og at det er umuligt at forstå en genstand, uden også at knytte den sammen med udspringet i en menneskelig aktivitet. Berger og Luckmann er enige om, at en person ikke kan lægge bånd på sin egen verden, men at der foregår en konstant intersubjektivitet i verden, så alle individer derved er forbundet med hinanden, og vi derfor konstant påvirker hinandens virkelighed (Schutz, s 30-33). Et citat der understreger Schutz' holdninger findes på side 93 i Alfred Schutz "Hverdagslivets sociologi"

"Vi fastslog tidligere, at den hverdagsverden, vi fødes ind i, fra begyndelsen er en intersubjektiv verden. Det indebærer på den ene side, at denne verden ikke er min private verden, men fælles for os alle, og at der på den anden side findes andre mennesker i denne verden, som jeg er forbundet med gennem en mangfoldighed af sociale relationer."

Schutz forklarer rationalitet som værende en størrelse, der ikke er objektiv, men er bundet sammen af det, han kalder relevanssystemer. Relevanssystemer skal forstås på den måde, at det der er rationelt for et individ, ikke behøver at være rationelt for et andet, hvis ikke de to individer er i samme relevanssystem. I et relevanssystem forstås det, at en person agerer ens med andre individer og fordi

viden og handlinger tilpasses, over tid, til bestemte normer og adfærdsregler, som der er bygget op i relevanssystemet.

”Vi kan forklare det rationelle i den menneskelige interaktion ud fra den kendsgerning, at begge aktører tilpasser deres handlinger efter bestemte normer, der er inden for den in-gruppe, aktørerne tilhører, nyder social anerkendelse som adfærdsregler” (Schutz, s 59)

3.1 Afrunding

I det overstående afsnit, har jeg forklaret fra hvilke teoretikere, min virkelighedsopfattelse stammer fra, og hvad disse teoretikere står for. Jeg opfatter verden som en social konstruktion, der består af forskellige individer, som alle fortolker verden på hver deres måde, hvor efter de konstruerer den gennem en dialektisk proces med de andre individer. Konstruktioner mellem bestemte grupper af individer kan udvikle sig til at blive objektiveringer jævnfør Berger & Luckmann, eller relevanssystemer, hvis Schutz’ udtryk skal bruges. Den sociale verden anses for at være et fællesskab, som alle individer bidrager til, og som skabes gennem sproget.

I det kommende afsnit vil jeg redegøre for mit videnskabsideal i dette projekt. Jeg vil forklarer hvordan jeg undersøger verden og hvordan jeg tilegner mig viden. Epistemologi er et andet ord for erkendelsesteori, og lægger vægt på problemfeltets og svarenes oprindelse, grænser, gyldighed og sandhed.

4. Epistemologi

Jeg vil i dette afsnit igen tage mit udgangspunkt i Berger & Luckmann samt komplementere med Schutz. Berger & Luckmann argumenterer i afsnit 3 for, at verden er socialt konstrueret, og at der findes objektiveringer skabt af sproget, men at der ikke findes en direkte objektivitet. Der findes den subjektive virkelighed, som aldrig er statisk, men er i konstant forandring, og sproget er ifølge Berger & Luckmann afgørende for, hvordan virkeligheden opfattes. De beskriver, at det er umuligt for undersøgeren at bevise objektive og kausale

forklaringer objektivt. Individene befinder sig i en verden af intersubjektivitet, og der anses andres vurdering af verden for, at være den samme som ens egen.

I det intersubjektive felt er der en horisontsammensmeltning og en fælles forståelse mellem individerne. Schutz og Berger & Luckmann deler samme forståelse af intersubjektiviteten, men Schutz argumenterer dog for, at det er umuligt at forstå et andet individ hundrede procent. Et subjekt kan opfattes helt forskelligt af individer, selvom de observerer det samme. Når der udføres en handling, vil det ifølge Schutz ofte have forskellige betydninger for det individ der udfører handlingen, de individer der deltager i handlingen og de individer der blot iagttager. Dette skyldes at hvert individ fortolker forskelligt, og den adfærd der bliver observeret, bliver tillagt forskellig værdi hos hvert individ. Schutz forklarer det således:

"Dét, som for iagttageren objektivt set synes at være den samme adfærd, kan for det handlende subjekt have mange forskellige betydninger eller ingen betydning overhovedet." (Schutz, s 83).

Iagttagerens egen vurdering forsøger Schutz også at sætte spørgsmålstejn ved. Han mener, at en iagttager bruger forskellige metoder til at observere en given situation, og at det skaber et problem, fordi det begrænser objektiviteten, og sætter individer i kasser, fordi de burde agere på bestemte måder. Når der fortolkes på en situation eller handling, vil det være iagttagerens subjektive fortolkning, og dennes værdisæt og erfaringer, som danner grundlaget for fortolkningen af en handling. Dette værdigrundlag, som hvert individ bruger til fortolkning, er ifølge Schutz ikke skabt af individets egne erfaringer, men det er derimod viden og erfaringer, som er overleveret af familie, lærer og venner. Samtidigt kan en handling ikke være fuldstændig tom for motiver fra det udførende individ. Dette individ vil have et mål for øje, og der vil ligge en form for planlægning bag en hver handling. (Schutz, s. 35)

4.1 Afrunding

Jeg har i der foregående afsnit diskuteret epistemologiske ståsted, og jeg mener grundlæggende ikke, at det er muligt at få en fuldstændig objektiv forståelse af

verden, fordi den er socialt skabt, og et individ altid vil være en del af verden, og altid vil trække på sine erfaringer. At forstå et individ hundrede procent, anser jeg også som en umulighed, da det vil kræve, at vi begge har tillagt os nøjagtigt de samme erfaringer og har den samme bevidsthed. Jeg kan gennem interviews, observeringer og sprog, danne en form for horisontsammensmeltning, med et andet individ, og der igennem, ligeledes forklare min forståelse af en given situation. I projektet vil der opstå en form for dialektisk proces, når jeg begynder at analysere og diskutere min problemstilling, hvor jeg tager udgangspunkt i mine egne erfaringer og inddrager de forskellige teori og teoretikere.

Jeg har fra starten af dette projekt delt forandringsledelse op i to kategorier, nemlig de traditionelle tilgange og Appreciative Inquiry. Jeg har forklaret hvilke teoretikere, der som regel kobles sammen med de forskellige tilgange, og jeg vil snart i projektet udspecificere grundelementerne i de forskellige teorier. Inden jeg gør dette, er det vigtigt, at der er styr på, hvad en organisation, forandring og forandringsledelse er. Det vil jeg forklare i de følgende tre afsnit.

5. Organisation.

Det er vigtigt i et projekt, som omhandler organisationsforandring og forandringsteori generelt, at belyse de forskellige syn på, hvad en organisation er. Dette syn er ofte afhængigt af, hvilket syn der er anvendt på den sociale verden, og hvordan der bliver skabt forandring. Her i også hvordan forandringsagenterne agerer. Jeg vil i det følgende afsnit redegøre for, hvordan opfattelsen af en organisation er i de traditionelle forandringsteorier og hvordan opfattelsen er i AI.

5.1 Traditionel opfattelse

I de traditionelle forandringsteorier er der en enstemmig opfattelse af, hvordan en organisation bliver opfattet. Lewin, Kotter og Schein tager alle udgangspunkt i, at organisationer er stabil, er en afgrænset verden, og det er muligt at opnå fuld

viden omkring organisationen, og alt hvad der berører den. I afsnit 7.2 beskriver jeg unfreeze-change-freeze –modellen af Lewin, og her er et tydeligt tegn på, at han opfatter organisationer, som værende stabile. "Unfreeze" lægger op til, at en organisation i første omgang er en fast størrelse, som er låst i en struktur, der ikke ændrer sig. Når en organisation er gennem forandringsprocessen i dette syn, skal organisationen igen fastfryses. Ordet forankring bliver brugt i denne sammenhæng, og det lægger vægt på, at alle de nye forandringer, nu skal bevares. Det antages her, at den nye organisation er forbedret i forhold til udgangspunktet, og inden "unfreeze" –fasen blev iværksat. Med "freeze-fasen" bliver organisationen igen en fast og stabil størrelse.

De traditionelle teoretikere deler ligeledes opfattelsen af, at organisationer er objektive. I det skal der lægges den betydning, at det er muligt præcist af finde en organisations problemer og opstille løsninger til netop disse problemer. Det er altså muligt, meget præcist, og med kort proces, at løse problemstillinger. Dette anses for at være aktionsforskning, hvor problemet først findes, og her efter fastlægges der et forandringsforløb, som organisationen skal følge. Kotter mener, at det styrker forandringsprocessen, hvis det er en gruppe af individer fra organisationen, med den rette viden, som finder frem til målsætningen for forandringen gennem forskellige undersøgelser.

5.2 Appreciative Inquiry

I AI er der en diametral modsat opfattelse af organisationer. Her ses de ikke som objektive, stabile og afgrænset, men som socialt konstruerede ustabile og i konstant forandring. Den socialkonstruktivistiske tilgang har sit udgangspunkt i Berger og Luckmann, og det er sproget som har stor værdi i AI. I organisationer, der er socialt konstruerede, er det umuligt at opnå en fuld viden om den, da meget sker i sammenspillet mellem individerne. Cooperrider lægger sig meget op ad Gergen, og mener ikke, at der findes en sand fortolkning af en forhandling, men at der mellem individerne findes et utal af fortolkninger. Sproget er ikke afhængig af den genstand som det beskriver, og der vil derfor heller ikke være ét fast objektivt holdepunkt, som en fortolkning kan forankres i. Det er derfor svært at konkludere på, hvilken fortolkning som er bedst. Ifølge Gergen er der dog

forskel på, hvad der kan anses for at være stabilt. Nogle fænomener der kan indgå i forskellige teoretiske lovmæssigheder, kan være stabile. Der i mod mener han, at sociale fænomener er i konstant forandring, og derfor ikke kan være stabile (Gergen, s. 12)

Da de sociale fænomener ikke er stabile, vanskeliggøre det, at der kan opstilles objektive principper til at beskrive disse. Den objektive sandhed skabes i et fællesskab af individer i organisationen gennem en sproglig konstruktion. Den sproglige betydning kommer yderligere til udtryk, når et spørgsmål eller en problemstilling bliver fremsat. Der vil være en bestemt form for forståelse indenfor organisationen, eller i dele af organisationen, og de mulige løsninger, vil være begrænset til disse dele af organisationen, hvor dette forståelsessystem er. Sproget er altså med til at gøre organisationer ustabile, fordi det anses for at være bindingen i organisationen. Når sproget er i konstant forandring, vil organisationen også være det. Samtidigt er det heller ikke muligt at opnå en fuld objektiv vurdering af organisationen og problemstillingerne, da der ikke nødvendigvis er sammenslutning mellem sproget og de genstande der berøres.

6. Forandring

Forandring betyder, at noget får en anden form, skifter karakter eller på anden vis ændrer sig fra udgangspunktet. Der kan ikke konkluderes, at en forandring udelukkende er positiv, da den ligeså kan være negativ. Det er kommer an på hvordan forandringen opfattes og berøres af de individer, som den inkluderer. Tilgangen til forandring er forskellig når vi kigger på den traditionelle tilgang og AI. Det vil blive beskrevet nedenfor.

6.1 Traditionel tilgang til forandring

Der findes to generelle opfattelser af forandring. Weick sætter det op som en episodisk og en kontinuerlig forandringsproces. Den episodiske tilgang er kendetegnet ved, at den er afgrænset i område og tid. I en organisation som er

præget er episodiske forandringer, sker der sjældent forandringer, og de er ofte store. Lewin bruger termologien unfreeze-change-freeze, som er en klar indikation på, at forandring er noget en forandringsagent eller ledelse sætter i værk, med en klar strategi om både mål og tidsramme (Kotter, s.)

6.2 AI og forandring

I AI ses organisationer som værende ustabile og i konstant forandring på grund af, at sproget er i konstant forandring. Når der skal laves forandringer i organisationer, er faserne ikke trukket så skarpt op som i de traditionelle tilgange. Her er mere tale om det Weick kalder kontinuerlig forandring, og organisationer ses som meningsstrukturer. Organisationen udvikler sig konstant i det små, men nogen gange kræves der store forandringer. Her vil målsætningen blive fastlagt, mens vejen til målet er mere fri. Ruten til målet vil hele tiden forandre sig, og indarbejder den viden, som individerne deler med hinanden.

7. Traditionel tilgang til organisationsforandring

Appreciative Inquiry anses for at være en ny tilgang til organisationsforandring, og for at kunne vurdere på, hvordan den differentierer fra de traditionelle tilgange, starter jeg med at forklare disse. På den måde vil jeg sikre, at læseren fra start ved, hvad jeg anser for at være grundelementerne i organisationsforandring, og hvad AI har sin base i. Jeg vil have fokus på Kurt Lewin, Edgar Schein og John Kotters modeller.

7.1 Kurt Lewin

Som en af de første teoretikere på området indenfor organisationsforandring finder vi Kurt Lewin. Han kan dateres helt tilbage til 1946, hvor han beskrev sin "aktionsforskningsmodel". Lewin mener, at der skal opstilles en model for, hvordan en social forandring skal implementeres, og en model for, at kunne vurdere på, hvornår der er sket fremskridt i denne proces. Inden en forandringsproces iværksættes skal der ifølge Lewin, udarbejdes en realistisk

plan for ændringen, hvor fakta skal gennemarbejdes (Lewin, s. 34). Ifølge Lewin er der forskellige faser, som en forandringsproces skal igennem, før at den kan vurderes som videnskabelig. Udgangspunktet er, at der skal laves en analyse af det aktuelle problem. Herefter skal der udarbejdes en plan for selve forandringen. Når et problemet er afdækket, vil det frembringe en ide om, hvilke tiltag der skal iværksættes, men Lewin tydeliggøre, at det ofte kræver yderligere forskning og viden om målet med forandringen, før der kan udarbejdes en plan for, hvordan forandringsprocessen skal gennemføres. Det tredje punkt i Lewins model er, at igangsætte forandringsprocessen. Han tydeliggøre, at man undervejs i forhandlingsprocessen, ikke må følge den fastlagte plan blindt, men derimod hele tiden vurdere på, de løbende udfordringer der måtte komme. Opstår der komplikationer undervejs, som der giver store udfordringer, eller opfylder den gennemførte plan ikke de mål, som der blev sat i forandringsprocessens begyndelse, så må man ifølge Lewin starte forfra. Man kan anskue denne proces som en rationel spiral, hvor de tre punkter har tydelig begyndelse og slutning. Lewin beskriver processen således;

"Rational social management, therefore, proceeds in a spiral of steps each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of the action". (Lewin, s. 38

7.2 Edgar H. Schein

Kurt Lewin udviklede sin 3-trins model for forandring, og den blev kendt som Unfreeze, Change, Freeze –modellen. Det er de tre faser som Lewin mener, at en forandringsproces i en organisation skal gennemgå, før at den kan blive en succes. Edgar H. Schein tager udgangspunkt i denne model, men for at gøre den mere præcis, og for gøre en forandringsagent bedre rustet til at forstå de forskellige trin, har Schein tilføjet en række underpunkter til den oprindelige Unfreeze, Change, Freeze –model.

Grunden til at modellen i første omgang er blevet udviklet, er for at skabe en enkel model for at håndtere en forandringsproces. Ofte indeholder

forandringsprocesser en masse perspektiver og udfordringer, og er derfor en meget kompleks størrelse. Modellen er skabt til ledere og forandringsagenter, som Schein mener, er en nødvendighed, når en forandringsproces skal gennemføres (Schein, s. 92). Selve processen skal brydes ned i faser og mekanismer, og det er forandringsagenten, som er tovholder, og ham der skal sørge for, at alle faserne bliver gennemgået. Det er et krav, at alle faser gennemføres før, at processen kan anses som værende en succes. For at anskueliggøre 3-trinsmodellen har jeg lavet en model med udgangspunkt i Unfreeze, Change, Freeze –modellen fra side 93.

7.2.1 Unfreeze

Den første fase i modellen er "Unfreeze". Denne del af fasen forsøger at inddrage de individer, som bliver en del af forandringsprocessen. Disse individer skal motiveres til forandring, hvilket kan ske gennem en visualisering af, at den måde som processer er blevet gjort før, ikke har været den rigtige. Ifølge Schein er der tre betingelser som skal være til stede, før at dette kan lade sig gøre. Det drejer sig om manglende bekræftelse, dannelse af skyld og angst, samt dannelse af en psykologisk tryghed. Manglende bekræftelse forsøger at skabe et misforhold mellem individets forventninger, og hvad der sker i virkeligheden. Individer forsøger ikke at søge hjælp, hvis ikke de føler, at der er problemer, eller hvis de hele tiden bliver bekræftet i hvad de foretager sig. Schein tydeliggør, at manglende bekræftelse ikke altid er nok til at få et individ til at agere anderledes. Det kræver ofte, at selve individet føler skyld over de problemer der måtte være tilstede. Skyld eller angst kan eksempelvis dannes, ved at lave en målsætning for individet, som er realistisk men at opfylde. Indfrier individet ikke målsætningen, skal der gives en feedback, som lægger fokus på, at det er individets skyld, at målsætningen ikke er imødekommet. Derved skabes der skyld og frygt, som skal hjælpe individet til at acceptere nye tiltag. Tiltag som skal være med til at hjælpe individet til opnå bedre resultater. (Schein, s. 96). Den sidste betingelse, som Schein mener, der skal være tilstede, er skabelsen af en psykologisk tryghed. Før at individ kan være modtagelig overfor hjælp, kræver det, at denne hjælp ikke fører til en ydmygelse af individet. Der er altså

en hårdfin balance mellem det at skabe angst og skyld hos et individ, og direkte at nedgøre og skabe en følelse hos individet om, at vedkommende slet ikke dur til noget. For at afhjælpe problemet omkring balancen herom, kan en leder forsøge både at komme med ris og ros, og samtidigt forsøge kun at binde det negative, til de konkrete målsætninger, som ikke er blevet opfyldt. Derved bliver individet fokuseret på de negative ting, og de skal gerne være i overensstemmelse med hvad forandringsagenten mener, for på den måde at sikre, at forandringsprocessen forløber efter hensigten. Under hele dette forløb er det endvidere vigtigt, at forandringsagenten forsøger at opnå en fælles forståelse om, at forandringen vil bidrage positivt, når processen er gennemført korrekt. Udgangspunktet for en vellykket forandringsproces kræver, at individerne er klar til at modtage ny viden, og kan se behovet herfor. De tre betingelser, som er beskrevet ovenfor, danner altså grundet laget for de næste to trin i modellen; Change og Freeze. (Schein, s. 100)

7.2.2 Change

Efter en vellykket første del af modellen, er individerne nu klar til forandring, og forandringen skal nu implementeres. Individerne skal overbevises om at se verden på en ny måde, og til at gøre dette, kan der bruges forskellige mekanismer. Mekanismerne som Schein fremhæver er; Identifikation og skanning. Ved den første mekanisme forstås det, at individerne kan lære at forstå verden på en ny måde gennem en rollemodel. Rollemodellen behøver ikke direkte at være forandringsagenten, men kan også være en chef eller en konsulent. Et individ der har været igennem første fase, vil stå "nøgen", og naturligt vil individet forsøge at identificere sig med et andet individ. Har et individ svært ved at identificere rollemodellerne i forandringsprocessen, vil vedkommende derimod forsøge at "skanne" omgivelserne, for at finde information, der kan bruges til at løse de nye udfordringer i organisationen. Her lægger et "nøgent" individ sig ikke op af en mentor, som vedkommende forsøger at kopiere, men forsøger i højere grad selv at tilpasse sig, ved hjælp af indsamlet viden. Forandringsvilligheden har sin grobund i den første fase, og den er altså essentiel for, at denne fase to kan lykkes. (Schein, s. 106-108)

7.2.3 Freeze

Når selve forandringsprocessen er gennemført, kommer der den tredje og sidste fase. I denne fase er det vigtigt at få forankret de nye ændringer i organisationen. Individer har en tendens til at falde tilbage til de gamle og kendte rutiner, hvis ikke individet integrerer med de nye ændringer hurtigt nok. Der kan ske to forskellige forankringer; Personlig freeze og Relationel freeze. Personlig freeze betyder, at et individ kan integrerer med de nye ændringer på et personligt plan. Dette sker oftest, hvis individet har brugt "skanner" metoden til at løsninger på problemer. Derved har de selv valgt hvad de vil tage til sig, og derved også hvad de føler, der passer bedst til dem. Relationel freeze betyder, at individet ikke blot kan vælge hvilke løsninger, det vil bruge, men at disse løsninger også skal fungere i relation med de andre individer, som vedkommende arbejder sammen med. Det vil betyde, at vedkommende kan ende med at blive en slags forandringsagent for de individer, som vedkommende arbejder sammen med. Det lægger derfor et større ansvar på skuldrene på vedkommende, da et samarbejde, hvor individerne ikke er enige, bliver vanskeligt. Dette er de tre faser som Schein beskriver skal være gennemførte, før at en organisation har været igennem en forandringsproces. Det er svært at vurdere på, hvilken fase der har størst betydning, og det er derfor vigtigt, at forandringsagenten er med gennem hele processen, og hele tiden sørger for, at tydeliggøre overfor individerne, at forandringen er til for organisationens bedste. (Schein, s. 110)

7.3 John Kotter

John Kotter anses for at være en ny fortolkning af Lewin og Scheins modeller. Fremgangsmåden for Kotter er meget lig de to andre teoretikere, men Kotter har dog udbygget grundideen fra Lewins 3 faser, til nu at have 8 faser. Jeg har vil i det kommende afsnit, tage udgangspunkt i Kotters bog "I spidsen for forandringer", som er kendt og benyttet af ledere over hele verden. Kotter mener at verden bliver mindre, og at virksomhederne hele tiden skal tilpasse sig et konstant skiftende marked. Derved vil der automatisk opstå krav til virksomhederne om, at holde deres organisation forandringsparate. Ifølge Kotter er der otte årsager til, at en forandringsproces i en organisation mislykkes.

Yderligere kommer han med otte forslag til, hvad han mener at en organisation skal igennem, for at få en forandring gennemført med succes.

De otte årsager til at en forandringsproces ikke lykkes er ifølge Kotter: (Kotter, s. 199)

- Man tillader en for stor tilfredshed
- Der bliver ikke skabt en tilstrækkelig stærk koalition
- Undervurderer af visionens magt
- Visionen bliver ikke kommunikeret tilstrækkeligt
- Forhindringer får lov til at blokere for en ny vision
- Der skabes ikke kortsigtede gevinster
- Sejren bliver fejret, før slaget er vundet
- Forandringerne bliver ikke forankret i virksomhedskulturen

Ovenfor ses de otte årsager som Kotter mener, er skyld i, at forandringsprocesser bliver ikke bliver eksekveret ordenligt. I den følgende del af dette afsnit, vil jeg gennemgå de otte trin, som modsvarer de otte fejltrin ovenfor. De vil blive gennemgået i den rækkefølge, som Kotter mener er den rigtige, og det er vigtigt, at en eventuel forandringsagent, ligeledes følger trinene i denne rækkefølge og gennemfører alle trin i modellen. For at give læseren et hurtigt overblik over Kotters trin, bliver de sat op i punktform først. Herefter vil de blive gennemgået i detaljer. (Kotter, s. 29-31)

- Etablering af en følelse af nødvendighed
- Oprettelse af en styrende koalition
- Udvikling af vision og strategi
- Kommunikation af forandringsvision
- Styrkelse af medarbejdernes kompetencer
- Generering af kortsigtede gevinster
- Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
- Forankre forandringen i kulturen

Første trin i Kotters model er, at skabe en følelse af nødvendighed, for forandring i organisationen. Hvis der i organisationen er en høj grad af selvtilfredshed, besværliggøre det forandringsprocessen, fordi individerne måske har svært ved at se meningen – alt går jo godt. Etableringen af nødvendighedsfølelsen er noget lederne eller konsulenterne skal stå for, og de kan benytte sig af flere forskellige tilgange til det. En metode kan være at tillade økonomiske tab og udpege svagheder i forhold til konkurrenterne. På den måde synliggøre de, at det ikke går så godt i virksomheden, og dette skaber en frygt for, at få en fyreseddel i hånden. Målsætning er et andet værktøj, som kan benyttes til at påpege, at virksomheden ikke performer som ventet. Ved at sætte målene højt, og en smule urealistiske, kan lederne vise, at virksomheden i den nuværende form, ikke præsterer som ventet, og at der derfor skal implementeres forandringer. Vigtigt er det dog, at målene ikke bliver sat alt for højt, da vil skade motivationen hos de enkelte individer. Hvorfor dette påvirker motivationen, vil jeg komme nærmere ind på i afsnit 9. Endvidere kan ledelsen begynde at sende mindre positive informationer ud til medarbejderne. Det kan være i form af, at fremhæve positive ting hos konkurrenterne, eller ved at sende negative informationer ud til medarbejderne om forskellige udfordringer, som virksomheden står overfor i den kommende tid. På den måde skabes der et generelt negativt billede af virksomheden, som gerne skulle fremtvinge en lyst hos medarbejderne til at indgå i forandringsprocessen. (Kotter, s. 54)

Oprettelse af en styrende koalition er næste trin i Kotters model. Kotter pointerer her, at det aldrig kan være et enkelt individs opgave at varetage en forandringsproces i en organisation. Kotter mener, at der skal benyttes en række personer i koalitionen, for at give forandringsprocessen styrke og brede i organisationen. Der er samtidigt fire punkter, som en koalition gerne skal indeholde, for at opnå denne styrke og troværdighed. Det er vigtigt at koalitionen, blandt andet, består af en del ledere, således at der ikke kan blokeres for forandringen af andre ledere. Ledere kan ikke danne en stærk koalition alene, men skal derimod bestå af en bred vifte af personer fra organisationen. Det kan være målt på faglighed, erfaring, alder og køn. På den måde sikres det, at

forandringsprocessen bliver anskuet fra så mange vinkler som muligt. Tredje punkt er at finde de rette folk til koalitionen. Punkt to omhandlede at finde et bredt udsnit af virksomhedens medarbejdere, men punkt tre er, at finde de rette. Det skal gerne være personer, som er vellidte og har en stor troværdighed i virksomheden. Koalitionens personer og deres troværdighed smitter af på forandringernes troværdighed. Selvom koalitionen gerne skal bestå af et bredt udsnit af organisationens medarbejdere, pointerer Kotter dog, at der stadig skal være et vis niveau af ledelseserfaring, for at sikre, at målsætninger og eksekvering bliver gennemført. Dette er Kotters fjerde punkt. Yderligere kan det tilføjes, at det også er essentielt, at der er et godt samarbejde og tillid på tværs af koalitionen. Hvis ikke der er enighed i koalition om forhandlingsprocessen, bliver det umuligt at få individerne i organisationen, til at tilslutte sig. Denne tillid og samarbejdsforståelse kan eksempelvis skabes gennem samtaler, møder og fælles aktiviteter, således at koalitionen individer hele tiden ved, hvad hinanden mener og tænker. (Kotter, s. 76-82)

Udviklingen af en vision og strategi tredje punkt, og det er vigtigt at visionen bliver forklaret således, at alle i organisationen ved, hvad målet er. Visionen og strategien bliver lavet som et overordnet udgangspunkt for forandringerne og mål, og det er vigtigt, at især strategien, ikke bliver alt for præcis, således at medarbejderne tror, at det er alt for komplekst og uoverskueligt. Samtidigt kan en alt for præcis strategi medføre, at forandringen bliver gennemført alt for langsomt, fordi individerne tror, at de skal igennem alle små punkter. Måden hvorpå strategien og visionen bliver fremlagt, har også en stor betydning for, hvordan medarbejderne tager imod den. Bliver den fremlagt for autoritært, kan det fremstå som en kommando, frem for et ønske fra ledernes side. Hvis den opfattes som en kommando blandt medarbejderne, er der større sandsynlighed for, at der opstår manglende samarbejdsvilje og en modstand mod forandringerne (Kotter & Schlesinger, Hbr.org). En vision skal gerne opfattes som tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel og skal kunne kommunikeres ordentligt. Hvis visionen skal kunne realiseres, er det vigtigt at den bliver beskrevet tydeligt og klart for medarbejderne, så der ikke opstår misforståelser. Dette leder videre til det fjerde punkt.

Når visionen er udarbejdet, skal den kommunikeres ud til organisationen, og det er et vigtigt punkt i forandringsprocessen, ifølge Kotter. Han pointerer at ledere generelt kommunikerer for lidt, og er for dårlige til det, således at der bliver kommunikeret modstridende. Visionen skal kommunikeres ud i organisationen, så alle individer ikke er i tvivl om, hvad målet er. For at en vision bliver så effektiv som muligt, skal den være enkel, gerne indeholde metaforer, blive kommunikeret i forskellige fora, indeholde "eksemplets magt" og foregå i interaktion. Ved at kommunikere visionen så enkelt som muligt, er lederne sikre på, at alle i organisationen forstår den. Man kan eksempelvis undlade at bruge meget tekniske ord, som kun få individer vil kunne forstå, ellers rejser det blot flere spørgsmål end svar. Kotter argumenterer for, at visionen skal kommunikeres ud i flere forskellige fora. Det kan eksempelvis være gennem nyhedsbreve, møder eller en generel uformel interaktion mellem koalitionen og de andre individer i organisationen. Gennem den uformelle interaktion, opstår der ofte en tovejskommunikation, og det vurderer Kotter, til at være den mest effektive kommunikation, da den beriger begge parter med viden, og nye syn på forandringsprocessen. "Eksemplets magt" symboliserer koalitionen og dens handlinger. I trin to af denne model, beskrives det, hvor vigtigt det er at sammensætte den rigtige koalition, så alle i den, er enige om, hvordan forandringsprocessen skal forløbe og gennemføres. "Eksemplets magt" er altså hvordan individerne i koalitionen agerer. Individerne i koalitionen anses for at være dem der går forrest, og viser vejen for resten af organisationen. Det er derfor vigtigt, at alle i koalitionen agerer ens, så der ikke opstår tvivl og forvirring i organisationen. (Kotter, s. 111-123)

Femte trin omhandler styrkelse af medarbejdernes kompetencer. Kotter argumenterer for, at selve forandringsprocessen bidrager til styrkelse af individernes kompetencer, og i visse tilfælde, er med til at give dem nye, således at forandringsprocessen bliver muliggjort. I en organisation kan der dog være barrierer og manglende kompetencer som gør, at en forandringsproces bliver bremsede, eller helt går i stå. Det er ledernes opgave at sørge for, at der er sat ressourcer af til, at medarbejderne kan få tillagt sig de eventuelle kompetencer som de mangler, og der ikke er nogle strukturer som forhindrer

forandringsprocessen i at blive gennemført. Især den del af ledelsen som ikke er en del af koalition, kan være en stor forhindring for forandringsprocessen. Derfor skal de ledere, som underminerer visionen konfronteres med det, så de hurtigt indordner sig. Sker dette ikke hurtigt nok, vil der opstå forvirring i organisationen, hvilket besværliggøre forandringsprocessen yderligere. (Kotter, s. 127-140)

Skabelsen af kortsigtede gevinster er sjette punkt i Kotters model, og netop dette skal bruges til at holde motivationen hos medarbejderne i organisationen. Hvis ikke medarbejderne føler at de gør fremskridt og der ikke løbende kommer en form for belønning, hver gang delmål er nået, kan der opstå en situation, hvor forandringsprocessen går helt i stå. Kortsigtede gevinster er med til at give medarbejderne et bevis for, at det de præsterer er rigtigt, og det bliver værdsat. Hvordan de kortsigtede gevinster er udformet, kan variere meget, og vil blive et i lyset af den enkelte medarbejders profil, samt hvilket delmål der er opfyldt. (Kotter, s. 152)

Det anden sidste punkt i Kotters model sætter fokus på, at en forandringsproces aldrig helt kan anses som værende gennemført. Når en forandringsproces er ved at være gennemført, er det vigtigt at individerne i en organisation ikke tror, at der ikke er mere at bekymre sig om. Når en forandringsproces har været i gang i en periode, er sandsynligheden for, at den mister styrke større end i starten. Det kan blandt andet skyldes manglende forståelse for vigtigheden af punkt seks. Når en organisation er i gang med en forandringsproces udleder det ofte ny viden, som kan tilføjes til en ny forandringsproces. Koalitionens styrke og tillid er afgørende, for hvor vidt det kan lade sig gøre, og samtidigt præciserer Kotter også 5 elementer som, skal være til stede før det kan lade sig gøre. Der skal involveres flere mennesker for at styrke koalitionens og få flere synvinkler på forandringerne, lederne skal sørge for, at målene er klare og at konstant er en følelse af nødvendighed for forandringer. Styling af forskellige delmål og ledelse herom, skal udliciteres til de nederste lag i organisationen. (Kotter, s. 178)

Sidste trin i Kotters model er forankring af nye de nye fremgangsmåder og processer. I nogle tilfælde kan det være, at de nye forandringer modstrider grundlæggende principper i kulturen, og det kan vanskeliggøre en forankring. Har et ledende individ i koalitionen eksempelvis forladt organisationen, kan der opstå en situation, hvor individerne i organisationen ikke længere har en fanebære at følge, og derfor mister en forandringen sin styrke. Herved vil individerne sandsynligvis falde tilbage til de gamle processer, og man må anse de nye tiltag som værende tidsspild. Kotter opstiller i bogen nogle principper for, hvordan forandringer skal forankres i organisation og dennes kultur. Nye metoder og arbejdsgange har større sandsynlighed for at blive forankret, hvis det er tydeligt for alle i organisationen, at de nye arbejdsgange har bidraget positivt. En måde hvorpå det kan synliggøres overfor alle, er ved at få individerne til selv at indrømme det, og kommunikere det videre. På den måde præciserer de selv værdien af de nye forandringer, og de vil derfor have svært ved at argumentere imod og skabe modvilje i organisationen. Selv om ledelsen eller en anden forandringsagent, har gjort alt "korrekt" for at ændre organisationen, kan der stadig være situationer, hvor et enkelt eller flere individer, modarbejder forandringsprocessen. Her kan det i yderste konsekvens være nødvendigt at opsigte individerne. Det er en balance mellem deres kvaliteter og potentiale i den nye organisation, kontra hvor mange ressourcer og hvor lang tid det tager, for at få dem med. (Kotter, s. 196)

7.4 Afrunding

Dette var en gennemgang af de otte trin, som Kotter mener, at en organisation skal igennem, for at øge sandsynligheden for en succesfuld forandringsproces. Det er ikke muligt at garantere, at en forandringsproces vil lykkes hundrede procent, da det kræver en del rigtige beslutninger omkring dannelsen af koalitionen, samt kvaliteten af denne.

8. Appreciative Inquiry

Som et alternativ til de traditionelle tilgange, som er beskrevet i afsnit 5, findes Appreciative Inquiry, fremadrettet skrevet AI. Denne tilgang til organisationsforandring stammer tilbage fra David Cooperrider i hans Ph.D. "Appreciative Inquiry – toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation". Ordret "Appreciativ"e kan oversættes til anerkendende og "Inquiry" kan på dansk oversættes til samtale eller udforskning. I det følgende afsnit vil de grundlæggende principper i teorien blive belyst, så læseren kan få et overblik over, hvad AI repræsenterer.

8.1 De basale principper

Der er en række basale principper som AI bygger på, og det er vigtigt at forstå disse, før man begynder at læse på forandringsmodellen i AI. Derfor følger der en gennemgang af de basale principper, hvorefter selve forandringsmodellen vil blive beskrevet.

Værdsættelse er det første princip, som skal berøres. Ifølge Voetmann er den generelle tankegang i vores samfund, at vi fokuserer på problemer frem for at fokusere på det positive, som man gør i AI. I AI er positive historier og erfaringer, som tidligere har været med til at løse problemer, det der skal fokuseres på. Normalt vil man i en organisation, forsøge at placere en form for skyld, på det individ eller individer, som man mener, er årsag til problemerne. Ved at fokusere på fremtiden, og trække på erfaringer, skabes der en sproglig konstruktion i organisationen, som skal være med til at bære organisationen frem. (Cooperrider et al, s. 42-44).

Princippet om foregribelse er et andet af de basale principper. Ved foregribelse skal det forstås, at de individer som skal være en del af forandringsprocessen, skal forsøge at foregribe fremtiden på en positiv måde. Med det menes der, at der hele tiden skal spørges og tales positivt om fremtiden, sådan at der i

organisationen, dannes en positiv illustration af fremtiden. Det positive billede er det, der skal drive forandringsprocessen.

For at individerne kan være kreative og der kan skabes billeder af fremtiden, er det nødvendigt, at der hos individerne skabes følelser for forandringerne. Der skal være et kreativt og poetisk rum, så individerne har plads til at udfolde sig. Følelserne som bliver dannet, skal omsættes til handlinger, som skal være med til at skabe forandringsprocessen (Cooperrider et al, s. 9).

Ifølge Cooperrider opstår tanken om en forandring, så snart et spørgsmål bliver stillet. Der er altså en samtidighed mellem spørgsmål og starten på en forandring, og dette er endnu et af de basale principper. Når der søges efter en løsning på et stillet spørgsmål, forsøger individerne at finde svar hertil, og det kan skabe forandringer i organisationen.

Som det sidste basale princip, er der princippet omkring helhed. Med helhed skal der forstås, at individerne i en organisation, skal kunne se sig selv som en del af noget større – altså hele organisationen. Individet skal kunne indgå i en forandringsproces, som ikke nødvendigvis kommer det enkelte individ til gode, men hele organisationen. Her er det vigtigt at alle forstår dette, så der ikke opstår en situation, hvor individer modarbejder den fælles forandringsproces.

8.2 Teorierne om forandring i AI

I det ovenstående afsnit er de fem grundlæggende og basale principper beskrevet. I det følgende afsnit vil teorierne omkring hvorfor og hvordan forandringer sker i denne teori. Jeg vil tage udgangspunkt i en artikel fra Gervase Bushe.

Social konstruktion danner rammen for AI. Her antages det, at verden er socialt konstrueret, og at organisationer er tilfældige, men konstrueret af individerne. Individernes evne til at skabe nye organisationer er afhængig af fantasien, og

bliver skabt gennem sproget. En ændring af den måde vi ser og italesætter verden, er altså med til at forandre. Spørgsmål som bliver rettet til organisationen og individerne, vil således aflede søgen på svar, og dette kan have konsekvenser for, hvorhen organisationen udvikler sig.

Den heliotropiske hypotese er en anden antagelse i AI. "Heliotropisk" er et udtryk der stammer fra planteverdenen. En blomst forsøger altid at dreje sig mod lyset, og det set i forhold til organisationsforandring, skal det forstås, at mennesker altid forsøger at søge mod lyset. Med antagelsen om, at mennesker altid vil søge mod lyset, vil det også betyde at en samlet organisation, vil forsøge at udvikle sig mod de mest positive illustrationer om fremtiden, som er en af de basale principper (Bushe, s. 48).

Den indre dialog i organisationen er ifølge Bushe en vigtig del af forandringsprocessen. Den indre dialog i AI dækker over alt den interaktion, som ikke foregår gennem formelle kanaler. Interaktionen mellem individer er med til at skabe forandring, og kan eksempelvis opstå gennem fredagsbarer eller i kantinen til frokost. Her vil individerne ofte være mere afslappede, og hvis en forandringsagent eller leder på en måde kan styre hvilke historier, der snakkes om, vil disse historier ofte opnå stor styrke.

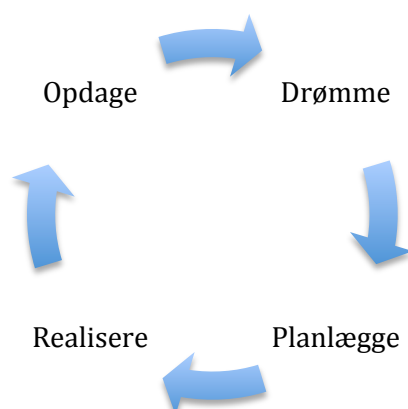
Paradoksale dilemmaer en anden antagelse om forandring, som Bushe fremhæver. Paradoksale dilemmaer opstår hele tiden i en organisation, og det er op til det enkelte individ eller gruppe, at finde den rigtige løsning. Et paradoksalt dilemma er, når eksempelvis to krav bliver stillet til en opgave, og hvor det ene krav besværlig -eller umuliggøre det andet krav. En given situation kan være, at en opgave skal afleveres indenfor en stram deadline, og samtidigt skal den være fejlfri. AI er med til at hjælpe individer til at finde den rette løsning, da tilgangen giver individerne nye mentale strategier til at løse disse situationer.

8.3 Traditionel aktionsforskning og AI

Udgangspunktet for AI skal findes i de traditionelle tilgange, som også Lewin benytter. Det er en aktionsforskningsmodel, hvor Lewin i den traditionelle tilgang har fokus på problemstillinger. Der skal altså findes et problem, som medfører en analyse af, hvor årsagen til problemet er. Herefter arbejdes der på at finde en løsning på problemet, som til sidst bliver indført. I AI antages det, at det er sproget, som skaber verdenen. Ved at lægge vægt på problemerne, og hele tiden italesætte dem, som der gøres i de traditionelle tilgange, vil det medføre flere problemer. For at imødekomme denne problemstilling, lægger AI vægt på de ting, som fungerer i organisationen, for på den måde at skabe en positiv virkelighed og problemløsende proces. Udgangspunktet for forandringsprocessen i AI er en aktionsforskningsmodel, og den har sit udspring i "4-D - modellen". Denne model vil jeg i det næste afsnit uddybe yderligere.

8.3.1 "4-D modellen"

Forandringsprocessen i AI er baseret på 4-D modellen som en model bygget op som 4 trin. Organisationen skal igennem alle 4 trin, for at sikre det bedste resultat. Navnet til modellen kommer af at de 4 trin, på engelsk, hedder noget med "d" som begyndelsesbogstav. Jeg tager i det følgende afsnit udgangspunkt i modellen fra Voetmann på side 158-165.



8.3.2 Discovery

Første trin i forandringsprocessen er discovery, eller opdagelsesfasen på dansk. I denne fase skal individerne i organisationen finde frem til de ting, som fungerer godt i organisationen nu, eller som har gjort det tidligere i organisationens levetid. Det er vigtigt at der ikke kigges for langt tilbage i tid, da organisationen kan have haft en anden sammensætning af individer, eller have været påvirket af andre udefrakommende faktorer. For at finde frem til de positive ting, skal der stilles spørgsmål til succeshistorier. Derved vil der opstå en situation, hvor fokus bliver flyttet fra problemer, og over til hvad organisationen er god til.

8.3.3 Dream

Drømmefasen er næste trin i modellen. Her lægges der fokus på, at individerne skal forestille sig og drømme sig til organisationens fremtid. I opdagelsesfasen forsøgte individerne finde frem til, hvad der havde fungeret, og disse opdagelser skal i denne fase bruges til, at skabe organisationens fremtid. Alle positive fortællinger fra fortiden, blandet med drømmene om fremtiden, skal deles i hele organisationen. Derved får alle individer mulighed for at bidrage til forandringen, på tværs af organisationen. Tværfagligheden er grundlæggende i AI forandringsproces, som lægger op til, at det er fællesskabet der skaber succes.

8.3.4 Design

Tredje del af modellen er Design, eller planlægningsfasen. Planlægningsfasen har til formål at skabe den bedste organisation som muligt. Det er også betegnet som den sociale arkitektur i organisationen. Individerne bliver stillet som opgave, at de skal træffe de bedste valg for den samlede organisation. Individerne byder ind, og resultatet bliver en fælles forståelse for de positive historier og drømme om fremtiden. Denne fælles forståelse er det der bliver til visionen, og i og med at den er skabt af individerne selv, er sammenslutningen større og sandsynligheden for succes det samme.

8.3.5 Destiny

Det sidste trin i modellen er realiseringsfasen, og det har som mål at sørge for, at den fælles vision, der er skabt i design fasen, også bliver realiseret. Individene i organisationen går sammen i forskellige grupper, og de skal forsøge at implementere nye tiltag, som skal hjælpe til med at opnå visionen. Det er sproget og dialogen, individerne imellem, som hjælper den enkelte til at forstå, hvordan vedkommende bedst muligt kan bidrage, så organisationen kan nå sin målsætning. Når der er styr på, hvilke individer der kan bidrage med hvad, så bliver der lavet aftaler om, hvilke opgaver individerne skal udføre, og hvornår de skal være udført. På den måde sikres det, at visionen bliver gennemført.

8.4 Anerkendende ledelse

Anerkendende ledelse er ledelsestilgangen som tager sit udspring i AI. Ledelsestilgangen er ikke kun fokuseret på forandringsstrategier, men er også den tilgang der benyttes, i den daglige ledelse i en organisation. For at beskrive denne ledelsestilgang, har jeg benyttet mig af Maja Haslebo og Danielle Bjerre Lyndgaards bog "Anerkendende ledelse – skab mod, engagement og bedre resultater". Flere af de basale ideologier i anerkendende ledelse, er mere eller mindre trukket ud af AI, men der dog variationer, som vil blive belyst i dette afsnit.

Ved brug af den anerkendende ledelsestilgang anerkender man samtidigt, at organisationer skal ses som levende systemer, hvor ledelsen er en relation. Organisationer er lig med de individer, som den er bygget af, og individerne er afhængige og forbundne til de andre individer i organisationen. Ledelse anses for at være en relation, som i første omgang foregår mellem lederne og senere også at inddrage medarbejdere og selve systemet. For at "god" ledelse kan komme til udtryk, er det afhængigt af de gode relationer mellem disse tre parter, og kan ikke blot løftes af ledernes lederegenskaber (Haslebo og Lyndgaard, s. 24). Denne opfattelse kan ligestilles med helhedsprincippet i AI, som er beskrevet tidligere i afsnit 8.1. Det kan være udfordrende for lederne at få sammenspillet i organisationen til at fungere, og det kan skyldes, som Haslebo og Lyndgaard

pointerer, at der skal være plads til forskellighed i organisationen. Forskellighed anses i anerkendende ledelse for at have en stor værdi for organisationen og de enkelte individer, da opgaver ofte kræve forskellige ressourcer for at blive løst optimalt. Det er vigtigt at forskelligheden bliver værnet om og respekteret, således at alle individer tør bringe sig selv på banen, når der skal løses opgaver. Værdien i forskelligheden, kommer først til udtryk, når den bliver bragt frem af individerne, og må endelig ikke elimineres (Lyndgaard og Haslebo, s. 28)

Haslebo og Lyndgaard lægger vægt på, at der sker en påvirkning af individerne i en organisation, så snart en undersøgelse bliver iværksat. En undersøgelse behøver nødvendigvis ikke at være stor, men starter egentlig så snart et spørgsmål bliver stillet. I samme øjeblik vil der ske en påvirkning af individerne, og dette er uadskilleligt. Inden et spørgsmål bliver stillet, er det derfor vigtigt, at der er tænkt over, hvordan selve spørgsmålet bliver formuleret, da det har afgørende betydning for svaret, og den efterfølgende dialog. Skal dette føres tilbage til AI, kan det sammenlignes med princippet om samtidighed. Så snart et spørgsmål bliver stillet, er der en sandsynlighed for, at individerne og hele organisationen skal i bevægelse mod noget nyt og ukendt. I anerkendende ledelse, påpeger Haslebo og Lyndgaard, at individerne har nemmere ved at flytte sig mod det ukendte, når de har noget positivt med fra fortiden. Derfor er det vigtigt, at tage noget med fra fortiden, når skal skabes ændringer. I denne tilgang giver det mest mening af fokusere på det positive, frem for det negative, fra fortiden.

Problemer kan ikke fjernes, men ønsker kan realiseres. Det er udgangspunktet i anerkendende ledelse, fordi det generelt er svært for mennesker, at stoppe med at gøre hvad de er vant til. Individerne skal forsøge at fokusere på, hvad der kan gøres bedre i organisationen, frem for at forklare, hvad der ikke skal gøres. På den måde sørger man hele tiden for, at italesætte positive tanker, frem for at der hele tiden bliver lagt vægt på de ting, som ikke fungerer. På sigt vil de nye tilgang udfase de ting som ikke fungerer i organisation, og organisationen har derved flyttet sig mod det bedre. Skal der trækkes paralleller til AI, så kan der

argumenteres for, at det er sammenligneligt med princippet om værdsættelse, som er beskrevet i afsnit 8.1.

Både i anerkendende ledelse og AI fokuseres der på tilgangen til problemløsning, og i begge tilfælde med et anderledes udgangspunkt for forandringer, i forhold til de traditionelle tilgange. Det har jeg beskrevet tidligere i afsnit 8.3. Ligeledes benytter Haslebo og Lyndgaard også 4-D modellen, som grundlag for den anerkendende proces, og denne er også beskrevet i 8.3. Haslebo og Lyndgaard giver i deres bog, side 108, et eksempel på en situation, hvor ledelsen med fordel kan benytte sig af den anerkendende ledelsestilgang. Udgangspunktet er en medarbejderudviklingssamtale, fra nu af blot kaldet MUS-samtale. Den traditionelle tilgang til MUS-samtaler har ofte været, at lederen vurderer på en medarbejder, og derefter forsøger at finde et niveau for medarbejderens præstation over en given periode. Ansvar for præstationen, og den fortsatte udvikling ligger hos medarbejderen, men det er lederen, der under MUS-samtalen, påpeger hvor meget der forventes, at medarbejderen forbedrer sig over en given periode. Når en medarbejder forlader en sådan samtale, vil det sandsynligvis være med en lavere lyst til at arbejde og med dårligere humør. Yderligere kan konsekvensen være, at medarbejderen føler, at lederen er urimelig, og forholdet mellem de to parter vil derfor kunne lide, efter en MUS-samtale. Som modsætning til den traditionelle tilgang, kan lederen vælge at benytte sig af den anerkendende tilgang til samtalen. En MUS-samtale i en anerkendende vinkel, vil først og fremmest tage sit udgangspunkt i dialog, og have fokus på de positive situationer og relationer en medarbejder har. Ansvar for medarbejderens udvikling er ikke blot en opgave for medarbejderen, men bliver set som et ansvar delt mellem leder og medarbejder. Resultatet af en MUS-samtale med en anerkendende indgangsvinkel, skal gerne være, at relationen mellem leder og medarbejder bliver bedre, og at lysten til at præstere bedre, vokser hos medarbejderen.

Til konfliktløsning kan det ifølge Haslebo og Lyndgaard også være fordelagtigt at benytte den anerkendende vinkel. Traditionel konfliktløsning tager sit udgangspunkt i den traditionelle tilgang til aktionsforskning. I et sammenspil

mellem ledelsen og medarbejderne, forsøges der at finde en objektiv sandhed, omkring problemstilling og hvordan problemet er opstået. Ligeledes forsøges løsningen også at blive objektiviseret. For at finde ud af hvordan problemet er opstået, bliver der stillet spørgsmål herom, og det er ofte medvirkende til en eskalering af problemet, da spørgsmålene vil pege på en bestemt person eller gruppe i organisationen. Når det kommer til løsningen af en problemstilling i den traditionelle tilgang, så er bliver løsningen ofte afgjort af den person, som er mest magtfuld, hvor i mod der vil blive taget udgangspunkt i 4-D modellen i et anerkendende perspektiv. Herved opnås der en fælles vision for, hvordan man ønsker fremtiden, og dette sker gennem de positive relationer, individerne i mellem. Ved at opnå en fælles vision, inddrages alle individerne, og på den måde skabes der et forpligtende forhold, som gør de svært for det enkelte individ ikke at bidrage (Haslebo og Lyndgaard, s. 127-129).

8.5 Afrunding

Nu er alle dele i teorien om AI og anerkendende ledelse gennemgået. De basale principper og 4-D modellen binder AI og anerkendende ledelse sammen, men bliver brugt til forskellige dele i en organisation. AI er anvendeligt, når der skal ske forandringer, som er begrænset i tid og område, hvor at anerkendende ledelse er en dagligdagsteori, som løbende bliver anvendt i organisationen. AI er en aktionsteori, hvor den egentlig har sit udspring i de traditionelle tilgange til forandring, men fokuseringen er dog anderledes fra disse. Jeg har nu beskrevet de traditionelle og AI tilgangen til organisationsforandring, og vil yderligere inddrage lidt teori om motivation, den hermeneutiske cirkel, samt wayfaring og navigation. Det gør jeg for at få en bred vinkel på min diskussion, hvor de traditionelle tilgange og AI bliver diskuteret op imod hinanden.

9.0 Motivation

Når der arbejdes med organisationsforandring, er det naturligt også at kigge på sammensætningen af organisationen og analysere på, hvilke type individer den er bestående af. Motivation er drivkraften hos individet, der får det til at arbejde i en bestemt retning eller efter et bestemt mål. Det er afgørende for

organisationens præstationer, at individerne bidrager positivt, og det gør de kun, hvis de er motiverede. Motivation kan variere fra individ til individ, og den deles ofte op i to grupper; Indre og ydre motivation. I en forandringsproces, stræber ledelsen efter at gennemføre en række fastsatte mål, og for at dette kan lade sig gøre, kræves det at medarbejderne arbejder efter hensigten, således at organisationen flytter sig – som en helhed. Ordet motivation stammer oprindeligt fra det latinske ord "movere", som i sin enkelhed betyder at flytte sig. I en forandringsproces er det hvad der ønskes, og dette gælder både organisationen og individerne. Hvor lang forandringsprocessen er, varierer alt efter hvilken tilgang der bliver benyttet, når der snakkes forandring. Ofte strækker en forandringsproces sig over en længere periode, og for at sikre at den bliver gennemført, er det vigtigt at motivationen holdes oppe hos individerne, gennem hele processen. (Jacobsen og Thorsvik, s. 250-253). For at få individerne til at arbejde som ønsket, er der forskellige tiltag, som ledelsen kan gøre for at påvirke medarbejderne. Modellen, som ses nedenfor, er udviklet af Frederik Herzberg og viser, hvordan motivation kan deles op i to forskellige grupper. Denne model er kendt som Herzbergs to-faktor model. Modellen deler motivation op i vedligeholdsfaktorer og motivationsfaktorer, og disse vil hurtigt blive beskrevet efter modellen.

Motivationsfaktorer	Hygiejnefaktorer
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbejdsopgavernes karakter: at de er udfordrende, interessante og varierede 2. Ansvar for eget arbejde og kontrol over egen arbejdsituation 3. Præstationer og personlig tilfredsstillelse ved at gøre et godt stykke arbejde 4. Anerkendelse for veludført arbejde 5. Forfremmelse 6. Vækst 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Virksomhedens personalepolitik og administrative systemer 2. Ledelsens kompetence og ledelsesstil 3. De mellem menneskelige forhold mellem overordnede og underordnede 4. Arbejdsforholdene omkring de opgaver der skal løses 5. Løn 6. Status 7. Jobsikkerhed 8. Forhold ved arbejdet der påvirker fritid og privatliv
<p><i>Kilde: Egen tilvirkning af Herzbergs motivations faktorer og hygiejnefaktorer</i></p>	

Ovenfor ses en figur som opridser nogle af de forskellige faktorer, der er i hver del af modellen. Vedligeholdsfaktorer eller hygiejnefaktorer, som de også bliver kaldt, kan ikke direkte skabe motivation hos det enkelte individ. De er derimod med til at forhindre eller reducere utilfredshed hos individerne i organisationen. Vedligeholdsfaktorerne dækker over nogle af de underliggende generelle behov, de forskellige i organisationen har, og det drejer sig eksempelvis om jobsikkerhed, løn og sociale forhold. De er med til at påvirke motivationen hos individerne indirekte, og kan føre til demotivation og utilfredshed, hvis ikke individerne føler, at der er styr på disse faktorer. Tvivler en medarbejder eksempelvis på sin jobsikkerhed, kan det medføre at medarbejderen fokuserer på andet end at udføre sit arbejde, og begynder muligvis at tvivle sine egne evner. Rengøring og renlighed kan være et andet eksempel på en faktor, der indirekte har indflydelse på motivationen. Bliver der ikke gjort ordenligt rent, kan det sætte gang i negative holdninger i organisationen, og i værste fald være skyld i flere sygedage på arbejdspladsen. Det kan medføre en umuliggørelse af, at få gennemført det arbejde der skal laves, eller lægge pres på de restende medarbejdere i organisationen, som så vil bidrage med flere negative holdninger. Vedligeholdelsesfaktorer kan som nævnt ikke direkte øge motivationen i en organisation og det skyldes, at de om oftest tages for givet, og at de er nødvendige for, at medarbejderne i organisationen overhovedet kan udføre deres arbejde (Jacobsen & Thorsvik, s. 250-253).

Ud over vedligeholdsfaktorerne er der også den anden gruppe af faktorer, kaldet motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer har direkte indflydelse på motivationen hos det enkelte individ i organisationen. Motivationsfaktorerne kommer lidt i anden række, og det giver først værdi at arbejde på disse, når der er styr på vedligeholdelsesfaktorerne. Motivationsfaktorerne påvirker individet til at have lyst til at arbejde, og have lysten til udvikle sig sammen med organisationen. Eksempler på motivationsfaktorer er ansvar, indflydelse, anerkendelse og muligheden for at rykke op i hierarkiet. Der er altså fokus på individets behov for at udvikle sig personligt, og behovet for selvrealisering. Hvis

et individ står i en situation, hvor vedkommende får mere ansvar eller et større arbejdsområde, og vedkommende kan efterleve de nye krav, vil det give individet en følelse af sejr, hvorved der skabes en form for selvrealisering hos individet (Jacobsen & Thorsvik, s. 250-253). Anerkendelse er et vigtigt redskab for lederne og en stærk motivationsfaktor hos medarbejderne. Motivationen skal gennem en forandringsproces holdes oppe med alle individerne i organisationen, og for at holde den oppe hos medarbejderne, er anerkendelse et godt redskab for ledelsen. Selve anerkendelsen kan udtrykkes på forskellige måder, alt efter hvordan individet er. Eksempelvis kan anerkendelse komme til udtryk, ved at give en medarbejder mere ansvar, fordi vedkomne har skabt gode resultater tidligere. Det kan også komme til udtryk i en forandringsproces, hvor ledelsen inddrager forskellige medarbejdere i planlægningsprocessen, fordi de har skabt gode resultater i det felt, som måske står over for en forandring. Helt enkelt kan anerkendelse også komme som ros fra ledelsen, og det er ofte den form, som anerkendelse kommer til udtryk i. Det giver medarbejderne en følelse af, at det arbejde som de laver, ikke går ubemærket hen.

10 Wayfaring og navigation

Jeg vil i det kommende afsnit kort gennemgå Ingolds teori om wayfaring og navigation. Det gør jeg for, at jeg i diskussionen, kan give et så nuanceret billede af forandringsteoriene som muligt, og fordi Ingolds teorier lægger sig op af den socialkonstruktivistiske tankegang, som der er udgangspunkt for dette projekt. Yderligere skal Ingolds teori hjælpe til, at belyse hvordan ledelsen i de forskellige forandringsteorier egentlig anser individerne i organisationen, og om hvor meget plads der er til emergens, samt om hermeneutikken har plads i forandringsteoriene. Emergens og hermeneutikken vil blive beskrevet kort i de efterfølgende afsnit, inden diskussionen starter, således at læseren er bekendt med alle teorier og begreber, som vil blive anvendt der i.

10.1 Meshwork

Før at wayfaring og navigation kan beskrives, er det vigtigt at kigge på, hvordan Ingold ser på en organisation. Ingold bruger betegnelsen meshwork om en organisation, og for at forstå dette, kan det illustreres ved, at forestille sig at man smider en masse forskellige farver garn ud på et gulv. Granet danner tråde, som bevæger sig i forskellige retninger, og nogle gange løber de over hinanden eller danner former for knuder. Det er ikke alle farver rammer hinanden, men nogle løber langs hinanden, og overlapper flere gange. Trådene betegner Ingold som den færden individerne har afgivet i verden, og der hvor trådene mødes eller overlapper, er der hvor forskellige individer har krydset deres verdener. Det kan eksempelvis ske gennem arbejdsopgaver i organisationen. Meshworket mener Ingold hele tiden er i forandring, og det samme kan så siges om organisationen. Han mener yderligere, at det at være i meshworket, kan virke som stillestående lige netop der, hvor et individ er, men at der andre steder i meshworket kan være mange nye tråde der bliver tilført. Når et individ forsvinder ud af organisationen og meshworket, kan det ses som om, at garnnøglen er tom. Individet vil altså ikke tilføje mere til meshworket, men individets tidligere handlinger vil stadig ligge der som aftryk, og kan stadig have betydning for de individer, som har været i kontakt med det afgående individ. (Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen, s. 9)

10.2 Navigation og wayfaring

Navigation og wayfaring er det modsatte af hinanden, og beskriver den måde, hvorpå man ser individet som aktør i en organisation. Når man ser på navigatøren, så beskriver det hvordan individet er i verden. Navigatøren følger den "rute", som er fastlagt på forhånd, og i dette tilfælde vil den være lagt af ledelsen. Ved at individet følger en fastlagt rute betyder det, at individet er mindre opmærksom, og har mindre interesse i omverdenen, fordi det ikke har betydning. Målet, forståelsen og meningen med en forandring er på forhånd fastlagt for navigatøren, og vejen til målet skal gerne ske uden for mange forstyrrelser som muligt. Her forholder det sig anderledes for wayfaren, der ser forståelse og meningskabelse, som noget der bygges under

forandringsprocessen, og altså ikke på forhånd er fastlagt (Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen, s. 9. Organisationen, eller som Ingold kalder det, meshworket, anses for at være momentane øjebliksbilleder, men individerne i meshworket har forskellige mål, som de enten skal eller vil opnå. Det er i bevægelsen mod disse mål, at individernes relationer skabes, og da flere individer altid er i bevægelse mod deres mål, anses denne relationelle færd som en konstant. Ingold præciserer det således;

"... wayfaring always overshoots its destination, sence wherever you may be at any particular moment, you are already on your way somewhere else..." (Ingold 2011, s. 162).

Individerne er hele tiden på vej mod nye mål og i forskellige retninger, når de er wayfarere. De forholder sig til de aktuelle forhold i organisationen og undervejs på deres færd, har de evnen til at inddrage og bearbejdede indtryk, de har fået. Disse indtryk bruger de til hele tiden at udvikle nye og smartere veje mod målet, således at forandringsprocessen løber så problemfrit som muligt. Når der bliver fremlagt strategi for individer med denne tilgang, handler det ikke om at sørge for, at de bliver på den fastlagt rute, men nærmere at give dem en hvis plads til selv at lave ruten. Det kan siges at en organisation med wayfaring overlader meget af ansvaret til individerne, som hele tiden eksperimenterer med viden for at finde ud af, hvordan en problemstilling klares bedst muligt.

11 Emergen og Hermeneutikken

Afsnit 10 handler om de forskellige tilgange individerne i organisation kan have til forandring og den daglige virke. Lægges der fokus på hvordan, især wayfaren agerer i en organisation, er det tydeligt at der er fokus på det emergerende, og at de kan drage nytte af deres viden. Derfor vil jeg i det følgende afsnit begrebsbeskrive emergens og hermeneutikken, således at der er klarhed om disse udtryk, når de bliver anvendt i diskussionen.

11.1 Emergen

Emergen dækker over, at der skal være plads til, at individerne kan komme med deres input til eksempelvis en forandringsproces. Målsætningen er fastlagt fra starten, men præcis hvordan denne målsætning skal opfyldes, er ikke fastlagt. Ruten er individerne selv med til at skabe. For at komme i gang med forandringsprocessen, vil der ofte være udarbejdet en grundplan for, hvordan målsætningen kan opfyldes, således at en organisation ikke står i stampe fra start. En grundtanke omkring emergen er yderligere, at der ikke kigges for langt frem i tid, men at der holdes fokus på den aktuelle situation, som organisationen står i. Det gøres ud fra tanken om at verden, og dermed også organisationen, ikke er stillestående, men der i mod er i konstant forandring. Når verden er i konstant forandring, betyder det også, at man ikke kan planlægge sig langt ud i fremtiden, når fremtiden ikke kendes. Emergen lægger ansvar over på individerne i organisationen, men samtidigt også på ledelsen, der både skal give plads til nye ideer, men også sørge for, at organisationen flytter sig mod målsætningen. Emergen og pladsen til det, kan yderligere kombineres med motivation, som er beskrevet i afsnit 9. Her beskrives ansvar og indflydelse som to af motivationsfaktorerne. Med plads til emergen, bliver der også plads til at få indflydelse og ansvar. Dette paradoksale dilemma vil blive inddraget i diskussionen.

11.2 Hermeneutikken

I forlængelse af at wayfaren i Ingolds teori, undervejs i en forandringsproces, selv er med til at skabe ruten mod målsætningen, skriver han, at individet er nødt til at trække på den eksisterende viden og erfaringer, for at kunne foretage den bedste beslutning. For at forstå ideen om, hvordan erfaringer og forståelser skabes, kan Gadamer's teori om den filosofiske hermeneutik anvendes. Gadamer inddrager ikke blot hvordan individet tillægger sig ny viden og hvorfor, men også hvordan denne viden bliver anvendt af individet fremadrettet.

Et grundelement i den filosofiske hermeneutik er, at individet ses som et fortolkende individ. Gadamer går altså væk fra en forestilling om, at

hermeneutikken opstiller regler og metodiske anvisninger for, hvordan et objekt skal fortolkes, før at fortolkningen er korrekt. Han argumenterer i stedet for, at den filosofiske hermeneutiks udgangspunkt er, at individet er et fortolkende væsen. Grundlaget for den filosofiske hermeneutik er at skabe en illustration af, at fortolkning og forståelse er begreber, som er væsentlige for, at mennesket kan eksistere, og Gadamer fremhæver, at forståelse er noget alle individer er en del af. I hermeneutikken skabes der mening når fortolkeren og genstanden mødes og ikke før. For at kunne forstå dette, skriver Gadamer, at individets selvforståelse og forforståelse af objektet, har indflydelse på, hvordan objektet bliver fortolket. Individet laver altså en fortolkning, som ikke er hundrede procent objektiv, men en fortolkning der har sit udspring i individets sammenhæng med det der undersøges (Fuglsang og Olsen, s. 312-20). I forlængelse af det overstående og for at forstå individets eksisterende verden, kan den filosofiske hermeneutik visualiseres ved en cirkulær bevægelse, som er kendetegnet ved, ikke at have en decideret start eller slutning, men som fortsætter i uendeligheden. I den cirkulære proces eksisterer der undersøgeren og genstanden, som der skal fortolkes på. Cirklen bliver kaldt den hermeneutiske cirkel, og den er kendetegnet ved, at retningen i cirklen ikke er fast. Den går ikke fra højre mod venstre, og ikke fra undersøger til genstand, men bevæger sig konstant i begge retninger. Cirklen er et udtryk for, at processen mellem undersøgeren og genstanden er vedvarende, og der vil konstant skabes nye indtryk og viden hos undersøgeren. Undersøgeren vil ikke nødvendigvis skabe sig den fulde forståelse for genstanden, men det er vigtigt at undersøgeren forsøger at forstå helheden, før at der kan fokuseres på delene (Fuglsang og Olsen, 312-20). Yderligere lægger Gadamer vægt på, at fordomme og forforståelse har stor betydning i forhold til undersøgerens udgangspunkt for undersøgelsen af genstanden. Forforståelse betyder, ifølge Gadamer, at der altid vil være en forståelse af genstanden, som går forud for den aktuelle forståelse. Fordomme kan oversættes til forventning. Der er altså en forventning fra undersøgerens side om, hvordan genstanden skal forstås. Fordomme spiller en stor rolle i forståelse, og det er fordommene, som bliver udfordret, når mødet mellem undersøger og genstand opstår. Udgangspunktet for undersøgeren skal derfor være et åbent mindset,

således der bliver givet plads til nye indtryk, og fordommene eventuelt bliver nedbrudt (Fuglsang og Olsen, 311-322).

12 Diskussion

Jeg har i de overstående afsnit beskrevet de forskellige teorier og begreber, som jeg mener, alle bidrager til at give et bredt udgangspunkt for den kommende diskussion. Jeg har valgt at inddrage flere forskellige aspekter for på den måde at sikre, at jeg i min endelige konklusion kommer frem til et resultat, som er sammenfattet af de forskellige delkonklusioner fra diskussionen.

12.1 Organisationsopfattelse

Udgangspunktet for at diskutere organisationsforandringer er at have styr på, hvad en organisation i grunden er. Synet på hvad en organisation er, hænger sammen med, hvordan teorien ser på den sociale verden. Med udgangspunkt i afsnit 5.1 om de traditionelle tilgange til organisationer og afsnit 5.2 om AI, ligger det klart, at de forskellige tilgange ser organisationer på forskellige måder. Schein, Lewin og Kotter ser alle organisationer som værende stabile og objektive enheder, mens AI tilgangen ser organisationer som ustabile og kontinuerligt i forandring. Yderligere lægger AI vægt på, at organisationer er konstruerede og altså ikke som objektive. Weick tager udgangspunkt i, at en episodisk tilgang til forandringer ikke kan lade sig gøre. Selvom en organisation udefra, kan virke til at være stabil, så sker der hele tiden forandringer. Disse, ofte små, forandringer, kan være medvirkende til, at der sker forandringer i de interne strukturer og strategier således, at organisationen forandrer sig, udenom den planlagte eller manglende planmæssige organisationsforandring. Yderligere vil der ofte være individer i en organisation, som lige er kommet til, og det vil betyde, at de er i gang med en internalisering af organisationen. Dette lægger Berger og Luckman vægt på, ved at beskrive alle sociale fænomener som konstruktioner, der er resultatet af en konstant dialektisk proces. Berger og Luckmann har altså samme udgangspunkt som Weick, nemlig at organisationer er ustabile og i konstant forandring. AI lægger sig op ad de to sidstnævnte teoretikere, og adskiller sig på den måde fra det traditionelle syn tilgange på organisationer. AI's syn på

organisationer er, at de er socialt konstrueret og ustabile, men alligevel ser jeg et punkt, hvor AI lægger sig op ad de traditionelle tilgange. I AI findes der 4-D modellen, som er beskrevet i afsnit 8.3.1. Udgangspunktet for 4-D modellen ser jeg som om, at der alligevel skal være en vis grad af ligevægt i organisationen, før at denne model kan bruges. Målet ved at bruge 4-D modellen er, at opstille en vision for, hvor organisationen skal hen, og dette kræver, at der er enighed blandt individerne således, at alle støtter op om den. Hvis ikke alle individer støtter op, kan visionen ikke blive realiseret. Dette kræver altså en vis ensartethed hos individerne i organisationen, og derved siger AI også, at der til en vis grad kan skabes stabilitet i organisationen.

12.2 Synet på forandring

I afsnit 12.1 bliver det tydeligt, at der er forskel på, hvordan de traditionelle tilgange og AI ser på en organisation. Opfattelsen af en organisation er et af grundelementerne i organisationsforandring, og det samme gør sig gældende for selve synet på, hvad forandring er. Synet på forandring er stærkt forbundet med videnskabsteoretiske tilgang, ligesom det er gældende for synet på organisationer.

Sammenligner vi de traditionelle tilgange og AI, viser der sig tydelige forskelle på den måde, som de anskuer forandringer. Schein, Lewin og Kotter opfatter verden, og dermed også forandring, anderledes i forhold til Cooperrider. De traditionelle teoretikere anser forandring som værende en proces, der tager sit udgangspunkt i et stabilt og ligevægtigt udgangspunkt. Herefter gennemgår organisationen en lineær og logisk forandringsproces, som har sit udspring i objektive problemer. Løsningerne er ligeledes objektive, og er måden hvorpå, at organisationen skal gå fra et ligevægtigt udgangspunkt og til et mål, som igen er stabilt og ligevægtigt. Kigger vi nærmere på AI, så ser denne tilgang anderledes på forandring. AI ser forandringer som en omfortolkning af det eksisterende

verdensbillede, som er skabt i fællesskab blandt individerne i organisationen. Omfortolkningen og forandringen sker gennem en sproglig proces imellem, og processen skal gerne ske mellem så mange individer som muligt. Weick tager afstand fra tanken om en episodisk tilgang til organisationsforandringer. Weick ser organisationer som ustabile, og at forandringer derfor ikke kan tage udgangspunkt i en stabil tilstand, gennemgå en forandringsproces, for derefter at ende som en ny stabil tilstand. Weicks tilgang og AI lægger sig op ad hinanden, og samtidigt også op ad den socialkonstruktivistiske tilgang, som jeg har lagt til projektet. Ifølge Berger og Luckmann er verden netop resultatet af konstante forandringer, der sker gennem sproget. Cooperrider og Gergen lægger sig, som beskrevet i afsnit 5.2, op ad, at der ikke findes én sand fortolkning af en genstand eller en forandring, og derfor kan der heller ikke være et objektivi holdpunkt i organisationen, som er ens for alle individerne. Derved siger de, at det er umuligt at lave en forandringsproces, som har ét fast udgangspunkt, der er fælles for alle. Yderligere er det umuligt at objektivisere problemerne, og derved også umuligt at lave en lineær forandringsproces, som er ens for alle individerne i en organisation. Alligevel henter AI igen inspiration i de traditionelle forandringsteorier, ved at bygge på en model, der er delt ind i 4 faser. Ved at lave en sådan faseinddeling, skabes der associationer til eksempelvis Kotters otte faser. At Cooperrider sikkert mener, at selve faserne og overgangene mellem disse, er ret udvisket, så der stadig tale om faser.

12.3 Navigation og Wayfaring

Jeg har i afsnit 10.2 forklaret begrebet omkring navigation og wayfaring. Det tager sit udgangspunkt i, hvordan individets rolle i en organisation ses. Ses individet som navigator, så betyder det, at individet følger en på forhånd fastlagt rute gennem en organisationsforandring. Man kan derfor sige, at det forenes godt med den måde, som de klassiske teoretikere tænker en forandringsproces. Kotter, Schein og Lewin tager udgangspunkt i en faseopdelt tilgang til forandringsprocesser, hvor der skal opnås forskellige resultater, før organisationen kan fortsætte videre til næste fase. Der er altså i deres tilgange en lineær rute, hvor alle punkter skal gennemføres, før processen vil lykkes. Kotter

går endda så langt og siger, som jeg har skrevet om på side 16, at hans otte trin skal gennemføres og de skal gennemføres i rette rækkefølge (Kotter, s. 29-31). Der er ingen tvivl om, at individerne i de traditionelle tilgange anses for at være navigatører men som beskrevet på side 41 nævnes det, at individerne således bliver mindre opmærksomme og interesserede i omverdenen. Det princip tror jeg er svært at bevise. Et individ vil altid observere og modtage forskellige indtryk, eksempelvis gennem dialektikken, og det vil således være umuligt, for et individ ikke at lægge mærke til problemstillinger eller for den sags skyld positive udviklinger i organisationen. Jeg ser princippet om, at individerne som navigatører bliver ligeglade med omverdenen, som svær at bevise. Udgangspunktet må være, at individerne ønsker det bedste for organisationen, og i dette tilfælde sin arbejdsplads. Dette underbygger jeg med Bushe og hans helitropiske princip, hvor han mener, at individer altid forsøger at vende sig mod lyset eller det positive. Dette er beskrevet i afsnit 8.2. Jeg ser der i mod baggrunden for denne problemstilling i den fastlagte rute. Der er ingen plads til emergens og der er ingen plads til, at individerne kan fremsætte deres forslag. Når der ikke er plads til det, lægger det automatisk en begrænsning. Ved at lægge en begrænsning for emergensen, ophober der sig problemstillinger hos individet, som jeg mener lægger en begrænsning på individets evne til at udføre sit job ordentligt. Wayfaring tilgangen giver plads til at individerne i organisationen eller meshworket, for at bruge Ingolds udtryk, selv skal finde den bedste rute mod målsætningen, og anses derfor for at være den diametrale modsætning til navigation. Wayfaring afhjælper i stor grad den største problemstilling, som jeg ser ved navigation – den giver plads til emergens og individernes ekspertise. Af de to grunde, burde AI og wayfaring complimentere hinanden. Det gør de øjensynligt også med de otte basale og grundlæggende princippet i AI, men hvis vi igen trækker de fire forandringsfaser frem, som AI også indeholder, så ser jeg udfordringer ved brugen af wayfaring og AI. Ingold mener, at individet hele tiden er på vej mod nye mål, og at individerne befinder sig forskellige steder i forandringsprocessen. Det vil derfor, som jeg ser det, være svært at bruge 4-D modellen fra Cooperrider, fordi den tager udgangspunkt i en begyndelse og en slutning. Grænserne mellem faserne er ganske vist ret udvisket i 4-D modellen,

men der er faser, og derfor på sin vis også en hvis form for fastlagt rute, og et fælles udgangspunkt.

12.4 Emergen

Emergen og plads til individet bliver i de traditionelle tilgange sat i baggrunden, og navigator-teorien kommer til udtryk. Jeg vurderer, at det er navigationsteoriens største mangel og samtidigt også en styrke, og ligeledes med omvendte fortegn i AI. Hvordan det skal forstås, vil jeg i det kommende afsnit forklare.

Emergen er et udtryk for det der fremkommer under en proces, som fra start ikke var planlagt, men som har sin grobund i ny viden, forandringer eller tilpasninger. Det opstår ofte fra de individer, der har "hands-on" i en forandringsproces, fordi de direkte mærker effekten af forandringer, og det er yderligere beskrevet i afsnit 11.1 Kigger vi på de traditionelle tilgange til forandringsledelse, så har jeg fastlagt, at de i høj grad lægger sig op ad navigatørsynet. Forandringsprocessen er en logisk lineær tilgang hvor problemerne er objektiviserede. En sådan tilgang er ofte en top-down proces, men man kan antage, at ledelsen vil bruge nøglepersoner med ekspertise indenfor forandringsområdet, når der skal laves forandringer. Udgangspunktet for en forandringsproces er fint i de traditionelle tilgange, men de mister deres styrke, når et marked eller udefrakommende faktorer viser sig at have indflydelse på den fastlagt forandringsstrategi. Der går en masse viden tabt, når individerne i en organisation ikke får lov til at viderebringe de erfaringer, de får i løbet af forandringsprocessen. Som jeg har beskrevet i det forrige afsnit, så mener jeg ikke, at et individ bare kan lukke af fra omverdenen, og vil derfor altid få forskellige indtryk. AI giver mere plads til individerne, og det er ikke kun i planlægningsfasen, men også under forandringsprocessen. Der belønnes løbende for det gode arbejde, og det er, som jeg har skrevet om tidligere i afsnit 9.0, en af motivationsfaktorerne. Netop motivation vil jeg diskutere videre i det næste afsnit. Plads til emergen har sine klare fordele, men det kan for mig at se også udvikle sig til faktor, som nedsætter en organisations fart og evne til netop at

skabe forandring. For hvornår er en emergerende ide gennemarbejdet nok, og hvornår er en ide god nok til at blive gennemarbejdet i første omgang? Styrken ved de traditionelle tilgange til forandringsprocesser ligger, for mig at se i, at der bliver taget en beslutning, og at organisationen derefter har et fastsat mål, og strategi for, hvordan organisationen skal flytte sig. Tilsvarende ligger svagheden ved AI og wayfaring i risikoen for, at organisationen flytter sig for langsomt. Der ligger altså en problemstilling i beslutningsprocessen ved wayfaring. Hvis individerne kommer med forandringsforslag, emergeret fra tillagt viden, og kulturen i organisationen er, at alle individer skal høres, hvordan og hvem beslutter så, hvilke forslag der skal arbejdes videre med. For mig at se ligger der en risiko i, at der på sigt kan skabes en kultur, som vil minde mere om en navigatør-kultur, fordi individerne simpelthen ikke har lyst til at komme med flere forandringsforslag, fordi tidligere forslag ikke er blevet til noget. På den måde kan en wayfaring-organisation stå svagere end en navigatør-organisation, fordi udgangspunktet for wayfaring-organisationen er mindre gennemarbejdet, og der tillige ikke kommer inputs fra individerne længere. Det handler altså i høj grad om, at holde motivationen hos medarbejderne, til hele tiden at komme med forandringsforslag, men samtidigt have evnen til at sortere fornuftigt i de forslag der måtte komme. AI handler, som beskrevet i afsnit 8.4, i høj grad om anerkendelse, men hvad motivere individerne i de traditionelle tilgange til forandringer, og i hvor høj grad er der eller fokus på motivation i AI. Det bliver diskuteret i næste afsnit.

12.5 Motivation

Der bliver lagt op til, at der er forskel i den måde, hvorpå de traditionelle tilgange og AI, forholder sig til motivation. Jeg vil i det kommende afsnit diskutere hvordan de adskiller sig fra hinanden, både når det gælder den løbende motivation og udgangspunktet for forandringer.

De traditionelle tilgange til forandringer, har deres udspring i en problemstilling, og er ofte begrænset i tid og område. Ligeledes er metoderne fasemetoder, som har en klar start og slutning. De beskriver, at det er vigtigt at have alle individer

med, når der skal ske forandringer, og ligeledes også vigtigheden i, at få forankret de nye tiltag. Dette kræver at alle individerne i en organisation bliver inddraget og får forklaret strategien for forandringerne, og hvad det skal føre med sig. Ofte bliver der etableret en koalition eller indsat en forandringsagent, som får til opgave, at få forandringen til lykkes. Hvis vi begynder med Kotters valg af ordbrug, så mener jeg, at ordet "koalition", fra start skaber et uligevægtigt billede af forandringsprocessen. Koalition betyder et samarbejde mellem forskellige partner, for nå et bestemt mål. I en organisation mener Kotter, at koalitionen skal indeholde individer fra ledelsen, en eventuel forandringsagent og magtfulde individer i andre lag af organisationen. På den måde vil koalitionen opnå styrke overfor resten af organisationen. Her mener jeg, at Kotter laver et udgangspunkt for forandringsprocessen, som har manglende åbenhed overfor individerne i organisationen, og yderligere mangler åbenhed overfor det emergerende. Koalitionen sammensættes top-down, ud fra en ledelses vurdering af, hvilke personer der skal inddrages for, at forandringerne bliver gennemført som ønsket, og nødvendigvis ikke efter, hvilke individer som har lyst til at skabe forandringerne. Denne, efter min mening, svaghed i opbyggelsen af koalitionen, kan medføre problemer i Kotters 8. Trin, som omhandler forankring af forandringerne.

Kotter er bevidst om værdien i, at have motiverede individer i organisationen, og både ham og Schein virker til at være enige om, at følelsen af nødvendighed, er et godt udgangspunkt. Kotters første punkt i hans teori er, at skabe en følelse af nødvendighed overfor de enkelte individer og overfor organisationen som helhed. Jeg vurderer, at det kræver en rigtig god leder eller forandringsagent, for at skabe en følelse af nødvendighed i organisationen, hvis argumenterne for at skabe denne følelse, ikke er umiddelbare. Er argumenterne om nødvendigheden ikke troværdige og ægte, vil de hurtigt blive gennemskuet af individerne i organisationen, og grundlaget for en forandring vil forfalde. Der skal huskes på, at de traditionelle tilgange er top-down, og det derfor er ledelsens ønsker til forandring, som skal gennemføres. Er der fra start modstand til forandringerne fra organisationens side, og det senere viser sig, at "nødvendigheden" ikke er til stede, vil det blive svært at skabe en fælles motivation mellem individerne, og

ligeså svært at gennemføre forandringsstrategien med det ønskede output. Analyserer man nærmere på Schein og hans udgangspunkt for at skabe motivation, så mener han, at der i unfreeze-stadiet skal skabes følelser af skyld, angst for så derefter at blive afløst af tryghed. At bruge skyld og angst som drivere til en forandringsstrategi, mener jeg, kan være en effektiv metode, hvis alle parter er enige om, hvorfor outputtet fra et individ, ikke har været som forventet. Problemet ved at bruge angst og skyld opstår, for mig at se, når parterne ikke er enige om, hvorfor og hvem der bærer ansvaret for, at et output ikke er blevet som ventet. I afsnittet om unfreeze på side 13, argumenterer Schein for, at hensigten ikke er at nedgøre individet i den første proces, men at der også skal findes ris og ros. De ting der skal forbedres, skal ifølge Schein være i overensstemmelse med den store forandringsstrategi, således at ledelsens mål opfyldes. Her vurderer jeg, at der kan opstå en problemstilling. Hvis et individ har udført en opgave, og der ikke tidligere er stillet spørgsmålstejn ved individets resultater, så virker det underligt, hvis ledelsen pludselig begynder at hive forskellige "dårlige" resultater frem. Begrundes det med, at ledelsen ønsker forskellige nye forandringer for at nå en målsætning, så kræver det, at individet både forstår og er enige i de nye mål. Hvis individet ikke føler, at der tidligere har været problemer eller utilfredshed med vedkomnes præstationer, og individet heller ikke er enige i, eller simpelthen ikke forstår den nye målsætning, eller vejen der til, så er udgangspunktet for en vellykket forandringsproces dårligt. Motivationen vil simpelthen ikke være tilstede hos individet.

At opnå motivation i både Kotter og Scheins begyndelsesfaser er, ud fra det overstående, plausibelt, men det er afhængigt af flere forskellige faktorer og især en dygtig ledelse eller forandringsagent er vigtig, fordi det er derfra, at forandringsopgaven skal løftes. Når alle forandringer er gennemført kommer "freeze-fasen" hos Schein, og ligeledes er Kotters 8. Punkt forankring af de nye tiltag i kulturen. Når jeg analyserer på Kotters sidste trin, så er den gennemgående retorik, at ansvaret ligger hos forandringsagenten eller ledelsen. Forlader et individ herfra organisationen, er der en sandsynlighed for, at resten af organisationen falder tilbage til udgangspunktet. Kotter forklarer at sandsynligheden for, at de nye forandringer forbliver, i høj grad er forbundet

med, om forandringerne tydeligt har bidraget positivt til organisationen. Det i sig selv siger ikke ret meget, for hvorfor skulle individer have lyst til at gå tilbage til noget, som fungerer dårligere. Kotters teori skal nærmere stå sin prøve, når organisationen eksempelvis er splittet omkring forandringerne. Her forklarer Kotter, at det i yderste konsekvens kan blive nødvendigt af afskedige medarbejdere, fordi de ikke følger de nye retningslinjer. I en organisation med navigation og som ligeledes bruger frygt og angst som motivation, ser jeg store udfordringer i, at skabe et miljø, som alle i organisationen kan indgå i. Det vil føre til rokeringer, fyrringer og nye individer i organisationen og det ser jeg som en svaghed for en virksomhed. Ligeledes ser jeg en sandsynlighed for, at ledelsen misser inputs fra individerne ved at benytte kombinationen af navigation og disse motivationsfaktorer. For mig at se, bliver der sendt et signal til organisationen om, at de ikke skal blande sig i forandringsstrategien, og ligeledes at de skal indordne sig, eller forlade virksomheden.

AI forholder sig anderledes til motivation i forhold til de traditionelle tilgange. Analyserer man nærmere på AI, så skyldes det grundlæggende at udgangspunktet for forandringer, differentierer sig fra de traditionelle tilgange. I AI ses forandringer som en kontinuerlig proces, hvor det i de traditionelle tilgange er begrænset i tid og område. Udgangspunktet for en forandringsproces i AI er, at ledelsen fremsætter en målsætning for, i hvilken retningen virksomheden ønsker at gå, men uden direkte at fastlægge ruten. Ansvar for at nå målsætningen bliver til en hvis grad udlagt til individerne i organisationen. De har derved mulighed for, selv at skabe deres dagligdag og arbejdsrutiner, frem for i de traditionelle tilgange, hvor denne proces er top-down styret. To basale principper i AI er, at der skal være plads til kreativitet og værdsættelse. I begyndelsen af forandringsprocessen giver AI mulighed for, at alle individer kan komme med deres drømme, erfaringer og ideer, og alt dette bruges til, at finde ruten mod målsætningen. I de traditionelle tilgange vurderer jeg, at der er en sandsynlighed for, at der bliver skabt en kultur, hvor individerne holder på deres erfaringer og ideer, fordi de er bange for at skille sig ud, og stille spørgsmålstejn ved ledelsens strategi. Her forholder det sig helt anderledes i AI. Der ses i AI en

stor værdi i, at individerne får plads til at udfolde sig kreativt, og at individerne ikke er ens, således at der kommer forskellige syn på en forandringsproces, eller en specifik opgave. Det skaber motivation i organisationen, at individerne er med fra start i en forandringsproces, og ligeledes at der i den løbende proces, er plads til, at individerne får plads til at komme af med den emergerende viden der måtte opstå. Der ligger en stor styrke i, at inddrage så mange individer som muligt, og lade alle bidrage i startfasen og de løbende ændringer, som jeg også har beskrevet i diskussionsafsnittet omkring emergens. Samtidigt vurderer jeg dog, at der kan opstå de samme problemstillinger i startfasen af AI, som i den løbende emergerende proces – nemlig problemstillingen omkring beslutningsprocessen. En forandringsproces er kendetegnet ved, at virksomheden faktisk forandrer sig, og ikke blot taler om forandringer. Der bliver lagt vægt på, at alle individer skal høres, men alle ideer kan ikke blive vedtaget og inddraget i forandringsprocessen, så der må ske en udvælgelse. Her ser jeg et par områder, som kan give problemer. Det ene er spørgsmålet om, hvor ofte der skal laves om på en vedtaget strategi i startfasen af forandringsprocessen. Jeg mener at der kan drages paralleller til emergensafsnittet. Yderligere ser jeg en problemstilling i at motivere de individer, som er kommet med ideer, der ikke er vedtaget. AI forsøger at tage hånd om den problemstilling, ved at inddrage ”princippet om helhed”. Her forklares det, at det er vigtigt, at få individerne til at forstå, at de er en del af noget større, i dette tilfælde en organisation, og at de derfor af og til må tilpasse sig. Dette er vigtigt at forklarer individerne, så der ikke opstår en situation, hvor nogle individer direkte modarbejder en forandringsproces. I teorien giver det god mening, men i princippet om helhed, er der ingen afklaring på, eller værktøjer til, at løse en eventuel konflikt. Styrken ved de traditionelle tilgange ligger i, at der bliver taget en beslutning af ledelsen, og der herefter skal makkes ret. Men med AI, er der grobund for, at et individ hele tiden vil forsøge at arbejde videre med egen ide, fordi der jo skal være plads til forskellighed. Det afleder næste problemstilling ved AI – ”forskelligheden”.

I AI lægges der vægt på, at der skal være plads til forskellighed, og at der i netop forskelligheden findes en stor værdi. Værdien ligger i, at individer anskuer

problemstillinger forskelligt, og der kommer derved forskellige løsningsforslag til, hvordan en problemstilling skal løses. Yderligere øger det sandsynligheden for, at alle vinkler på en problemstilling er blevet belyst, således at beslutningen der bliver truffet, har inddraget alle perspektiver. Lyndgaard og Haslebo pointerer yderligere, at forskelligheden kun kan komme til udtryk, når der gives plads til, at individerne kan få lov til at udtrykke sig. Sker det ikke, vil forskelligheden aldrig komme ud, men forblive hos individerne, og så skaber den ingen værdi, men i mine øjne blot frustrationer. Frustrationer kan der, efter min vurdering også opstå, hvis forskelligheden bliver for stor i organisationen, således at samarbejdet på tværs af organisationen bliver vanskeliggjort. Individerne i organisationen skal arbejde mod et fælles mål, og det kræver, at alle individer arbejder nogenlunde lige, og at der er en nogenlunde fælles enighed om, hvordan målsætningen skal nås. Bliver forskelligheden for dominerende, ser jeg udfordringer i, at få organisationen til at stå som en samlet enhed, da individerne simpelthen er for langt fra hinanden. Deres respektive kompromiser vil blive for store, således at motivationen forsvinder. Tværfagligheden sætter krav til organisationens individer, fordi der hele tiden skal tages "hensyn" til de andre individer i organisationen, og samtidigt kræver det også, at individerne er åbne for at modtage information, og ligeledes for at give information. Ifølge Herzberg er netop ansvar for eget arbejde, og udfordrende varierende arbejdsopgaver en af hans motivationsfaktorer, så på den måde kan der argumenteres for, at Herzberg og AI lægger værdi i de samme aspekter i organisationen. Jeg vurderer dog, at det kræver en korrekt sammensætning af individerne, i en sådan organisation og det derfor vil tage tid, før den rette kombination af individer er fundet. Her er det vigtigt, at især ledelsen har evnen til, at se mulighederne i individerne, men samtidigt også være konsekvente i, hvornår et individ passer ind eller ikke passer ind i organisationen. Her mener jeg, at både de traditionelle tilgange og AI, mangler værktøjer til, hvordan de rette individer udvælges. Der bliver på intet tidspunkt nævnt noget omkring persontyper, men det virker til, at der tages udgangspunkt i, at alle individer motiveres ens.

12.6 Tilfældighed

I de foregående afsnit har diskuteret forskellighederne mellem de traditionelle tilgange og AI. Forskelligheder som efter min vurdering, ofte både kan være positive eller negative, og hvor udfaldet, efter min mening, er afhængig af både ledelsen og de øvrige individer i organisationen. Yderligere er der endnu et aspekt, som jeg vil inddrage i diskussionen om, hvorfor nogle forandringsprocesser lykkedes bedre end andre, selvom indgangsvinklen og de benyttede teorier er de samme. I det kommende afsnit vil jeg komme ind på begrebet "tilfældighed".

Mette Vinther Larsen og professor Jørgen Gulddahl Rasmussen, som begge arbejder for instituttet for økonomi og ledelse ved Aalborg Universitet, har et i paper "Hvordan gør ledelse en forskel, 2013" beskrevet begrebet tilfældighed, og det er med udgangspunkt i deres paper, at jeg vil inddrage begrebet i min diskussion. Tilfældighed og emergens ligger tæt op ad hinanden, men jeg ser dog en forskel i måden det tilfældige opstår. Det emergerende er noget der opstår uforudsigeligt, men det er samtidigt et resultat af, at individer har arbejdet med at finde en løsning på en problemstilling. Det der trækkes på er individernes erfaring og forskellighed, samt den helitropiske teori. Der kan derfor argumenteres for, at sandsynligheden for at finde den helt rigtige løsning, på en problemstilling, øges. Denne løsning vil jeg vurdere til at være et resultat af en emergerende proces. Tilfældighed er beskrevet således i politikens nu-dansk ordbog, 2000 på side 1406; "... noget som ikke kan planlægges eller forudses". Her mener jeg, at der yderligere kan tilkobles "uden sammenhæng", til denne beskrivelse. Det skal forstås på den måde, at jeg ser tilfældigheden, som værende ude af sammenhæng med eksempelvis en problemstilling. Den emergerende proces og værdien i denne, vil kun komme til udtryk, hvis et individ får plads til at udtrykke sin viden og ideer, og som beskrevet i diskussionsafsnittet side 47. Det samme er gældende for det tilfældige. Værdien opstår først, når et individ forstår at håndtere det tilfældige, og sætte det i sammenhæng med en given situation, som organisationen står i. Alle individer er forskellige, og det er derfor ikke givet på forhånd, at alle individer håndterer information, som de får forelagt tilfældigt, på samme måde. Ligeledes som det forholder sig med individer ikke

forstår information, omkring specifikke forandringer og strategier ens, selvom de direkte får at vide, hvordan og hvorfor en forandring er nødvendig. Tilfældighed er en kompleks størrelse, og lægger et stort ansvar på individerne i en organisation, tilsvarende det ansvar, individerne har i AI, hvor det er deres "hands-on" viden, der er med til at flytte virksomheden, og samtidigt er det den viden, som potentielt skal langsommere virksomhedens udvikling.

13 Konklusion

I det følgende afsnit, vil jeg ud fra teorierne og diskussionen herom, forsøge at svare på problemformuleringen, som ligger til grund for hele projektet. Problemformuleringen lyder således:

Hvordan differentierer Appreciative Inquiry sig fra de traditionelle tilgange til forandringsledelse og hvilken tilgang til motivation, er der inddraget i teorierne?

Ud fra min diskussion, er der ingen tvivl om, at AI og de traditionelle tilgange til forandring, adskiller sig fra hinanden. Det helt grundlæggende omkring synet på, hvad en organisation er, er forskellig, og dette udgangspunkt sætter sine spor gennem alle andre faser, når AI og de traditionelle tilgange sættes op overfor hinanden. Kotter, Schein og Lewin er enige om, at organisationer er stabile og kan objektiviseres, mens AI anskuer organisationer som ustabile og i konstant forandring. Der er altså en klar forskel i de to tilganges syn på organisationsopfattelsen, og det påvirker måden hvorpå de anskuer forandring. Synet på forandring er forankret i den videnskabsteoretiske tilgang, og AI lægger sig op af en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor alt er konstrueret gennem individerne og sproget. Det betyder, at Schein, Lewin og Kotters opfattelse af en forandringsproces, gennem faser og med et stabilt udgangspunkt, ikke er foreneligt med Weick og Berger & Luckmans teori. Cooperrider og Gergen lægger yderligere til ved at sige, at der ikke findes én sand fortolkning af en genstand eller en forandring, og derved kan der heller ikke være ét objektivt udgangspunkt for organisationen. Med disse pointer og med det socialkonstruktivistiske syn jeg har i opgaven, så vurderer jeg, at de traditionelle tilgange til forandring, er for overfladiske. De inkluderer ikke individerne nok, og lægger antagelsen om, at individerne er forskellige, helt væk. Hvad angår

problemstillingen omkring faser, så konkluderer jeg, at 4-D modellen går imod udgangspunktet for AI, ganske enkelt fordi, at det er en model. Jeg vurderer dog at den sandsynligvis er skabt, for at alle individer forstår retningen og processen i modellen, således at AI ikke bliver for flakkende.

Forskellene mellem AI og de traditionelle tilgange, viser sig med alt tydelighed, når man analyserer på, hvordan de anskuer individerne under en forandringsproces. De traditionelle tilgange har på forhånd bestemt den rute, som individerne skal følge under en forandringsproces, og anser dem for at være navigatører. I AI er individerne wayfarer, og i netop denne forskel, ser jeg de traditionelle tilgange, som unuanceret og hvor de har potentiale til at miste store værdier fra individerne i organisationen. Ved at anse individerne som navigatører, siger ledelsen eller forandringsagenten, at de er bedrevidende end resten af organisationen. Det giver i mine øjne ikke mening at udelukke emergerende viden når det, som jeg også har beskrevet i min diskussion side 47, er her, at en virksomhed virkelig kan ligge inde med store værdier. Wayfaring giver plads til det emergerende og den værdi der potentielt kan ligge her i, men som jeg kommer frem til i diskussionen, så kræver det, at der bliver lavet helt faste rammer for, hvordan en beslutningsproces foregår. Ellers kan en organisation drukne i gode ideer, og det langsomgøre forandringsprocesserne.

Jeg har inddraget motivation i projektets problemformulering, fordi jeg gennem mine tidligere møder med Schein, Kotter, Weick og diverse andre teoretikere indenfor forandringsteori, aldrig har lagt mærke til, hvordan de forholder sig i forhold til individerne og deres motivation. Gennem arbejdet med dette projekt har jeg fået en afklaring på, hvorfor jeg ikke tidligere har lagt mærke til denne vinkel på forandringsteori – den har gennemgående ikke været til stede. Udgangspunktet for at motivere eller ”movere” individerne i startfasen er dog tydelig. I de traditionelle tilgange har det med at skabe en brændende platform, for på den måde at indgyde angst hos individerne i organisationen. Denne angst skal følges op af en løsning, som igen skal give individerne tryghed. Yderligere tilkommer navigatørsynet, som fortæller individerne præcis hvilken rute de skal følge, for at indfri målsætningen og komme væk fra den brændende platform.

Denne tilgang er efter min vurdering ikke optimal. Hvis man inddrager Herzbergs teori, så arbejder navigatørsynet også imod flere af Herzbergs basale principper. Af hygiejnefaktorer kan der nævnes; De mellemmenneskelige forhold mellem overordnede og underordnede og ledelsens kompetencestil. Af motivationsfaktorer kan der nævnes ansvar for eget arbejde og kontrol over eget arbejdssituation. Disse faktorer bliver der efter min mening ikke taget hensyn til ved de traditionelle tilgange til forandringer. Anderledes står det til med AI. Det nævnes ikke direkte, men når jeg analyserer på teorien, bliver det tydeligt, at der er punkter, som virker motiverende – i hvert fald hvis jeg trækker Herzberg frem igen. Arbejdsforholdene omkring opgaver der skal løses, de mellemmenneskelige forhold og ledelsesstilen bliver i AI vægtet højt, og det er nogle af de hygiejnefaktorer, som skal være på plads, før der kan skabes motivation. Udgangspunktet er derfor godt i AI, når der kigges på motivationsfaktorerne. Individene i AI og med udgangspunkt i wayfaring, får udfordrende opgaver, ansvar for eget arbejder og kontrol over deres arbejdssituation. Ligeledes falder anerkendelse af et veludført arbejde direkte tilbage til individerne, fordi det netop er dem, som er kommet frem til løsningerne på diverse problemstillinger. Ud fra Herzbergs motivationsteori rammer AI øjensynligt flere punkter i teorien, men jeg ser dog en problemstilling, som både er til stede ved de traditionelle tilgange, AI og Herzbergs teori – den tager udgangspunkt i, at individer motiveres ens. Gennem dette projekt, har jeg flere gange argumenteret for, at individer er forskellige, og dette gentager sig, når det gælder motivation. Der er ingen tvivl om, at de traditionelle tilgange og AI adskiller sig tydeligt i deres respektive tilgange til organisationsforandring, forandringsledelse og motivation, men det er min klare mening, at der mangler dybde i teorierne, når der skal analyseres på det enkelte individs motivation. Derved mangler teorierne et vigtigt værktøj til, præcis at kunne analysere på, hvordan en organisationsforandring skal forløbe, og ligeledes hvordan de enkelte individers, og den samlede motivation i organisationen, skal stimuleres i dagligdagen.

14 Litteraturliste

- Peter Berger. & Thomas Luckmann (1966), "Den sociale konstruktion af virkeligheden – en videnssociologisk afhandling, 3. Udgave, Akademisk Forlag.
- David Cooperrider, Peter F. Sørensen, Therese F. Yaeger & Diana Whitney (2000), "Appreciative Inquiry – Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change". Stipes Publishing L.L.C.
- Kenneth J. Gergen, (1994), "Towards Transformation in Social Knowledge". 2. udgave, Sage.
- Maja L. Haslebo & Danielle Bjerre Lyndgaard (2007), "Anderkendende ledelse – Skab mod, engagement og bedre resultater". Dansk psykologisk Forlag.
- Hans Georg Gadamer, (2004), "Sandhed og metode – grundtræk af en filosofisk hermeneutik", Systime.
- David Cooperrider, Dianna Whitney & Jaqueline M. Stavros (2008), "Appreciative Inquiry Handbook – For leaders of Change". 2. Udgave. Crown Custom Publishing.
- Dag Ingvar Jacobsen & Jacob Thorsvik (2002), "Hvordan Organisationer fungerer – indføring i organisation og ledelse". Hans Reitzels Forlag.
- John Kotter (1999), "I Spidsen for forandringer". Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Alfred Schutz (2005), "Hverdagslivets sociologi". Hans Reitzels Forlag.
- Kaj Voetmann, Charlotte Dalsgaard & Trine Meisner (2002), "Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis". Psykologisk Forlag.
- Edgar H. Schein (1987), "Process Consultation 2. Edition. Lessons for Managers and Consultants. Addison-Wesley Publishing Company.
- Karl E. Weick & Robert E. Quinn (1999), "Organizational Change and Development". Annual Review of Psychology.

- Mette Vinther Larsen & Jørgen Gulddahl Rasmussen (2013), "Hvordan gør ledelse en forskel?". Det Danske Ledelsesakademi.