

Abstract

The purpose of this master thesis is to explore the phenomenon resistance to change in organizations. This is done through two main perspectives. Firstly, from the perspective of scholars in the field and how they perceive and understand resistance to change, then secondly from the perspective of top executives and their practical take on the phenomenon. The thesis therefore combines a theoretical and practical perspective to give a new context for understanding resistance to change in organizations. Change is here understood as planned changes within the organization. Change is understood as planned changes within the organization.

The scholar perspective is achieved through an extensive literary review consisting of 37 peer-reviewed journal articles with different views on resistance to change. This literary review poses the theoretical base for the analysis where it is applied to the second perspective; top executives' practical experiences with resistance to change. The empirical data on said executives consists of five qualitative interviews conducted with top executives across Denmark.

The thesis contributes to the understanding of resistance to change as a complex and multifaceted phenomenon with an abundance of perspectives and angles. The top executives and their perspectives are another way of exploring the concept, which is interesting since it has not previously been described or researched. This marks an important gap, since the research focus traditionally is on what executives *should* do to manage resistance and not what they *actually* do. As such, this thesis seeks to add this missing perspective to the general understanding of resistance to change in organizations.

Additionally, the thesis tries to connect the concept of resistance to change to a wider societal context, through frame analysis. By doing so new and different ways to comprehend the concept arise. The frame analysis is presented as a discussion, and could therefore be an interesting way to further analyze, not merely resistance, but also other organizational phenomena.

Forord

For mig har emnet 'modstand mod forandring' vist sig at være et hjertebarn. Således har ikke bare udarbejdelsen af specialet, men også arbejdet med emnet været et privilegie. Flere elementer har spillet en rolle herfor. Specialet har en stor teoretisk baggrund, der har et bredt spænd i abstraktionsniveau. Derfor har der været flere essentielle overvejelser om niveau, kontekst og sammenhæng. Derudover har jeg fået lov til at interviewe fem spændende mennesker, der alle har bidraget med interessant viden, har udfordret og været villige til at lege med. De har givet et sjældent indblik i de refleksioner der forekommer blandt topchefer. Således en varm tak til Jan Skelbæk, Dorte Stigaard, Steen Albrechtslund, Jan Kallestrup og Peter Eckhardt. Deres bidrag har gjort specialet muligt.

Et andet element er de udfordrende, men spændende sociologiske perspektiver specialet også har budt på. Dette er særligt i specialets afsluttende elementer, der sammenholder modstand mod forandring med den samfundskontekst begrebet indgår i. Således er flere forskellige perspektiver sammenholdt, i et forsøg på at finde den sammenhæng modstand mod forandring indgår i. Hvis den overhovedet indgår i en. Den diskussion dette har affødt, er et tankeforsøg, der har vist sig at være noget af det jeg har nydt mest at udforske. Jeg håber den fremstår som sådan.

Slutteligt skylder jeg en stor, varm tak til min vejleder Janne Seemann, der ofte forstår hvad jeg vil, før jeg selv ved det og som har opmuntret og delt min begejstring for emnet. Det har været en fornøjelse at skrive specialet i samråd med hende. Ligeledes skal der lyde en varm tak til de mennesker jeg har tættest på, som alle har læst specialet og er kommet med inputs.

Aalborg, august 2017

Katrine Eckhardt Bjerg

Indholdsfortegnelse

En verden i forandring	5
Hvad er forandringer	5
Forandringstyper	6
Modstand mod planlagt forandring	7
Problemformulering.....	8
Afgrænsning og implikationer	8
Specialets opbygning	9
Den sociale konstruktion af modstand	11
Metode	13
Litteraturudvælgelse	13
Indledende søgning.....	13
Måltrettet søgning.....	13
Afsluttende søgning	14
Opbygning af litteraturreviewet	14
Datagenerering.....	15
Eliteinterviews.....	16
Informanter.....	17
Interviewguide.....	18
Teoriperspektivering	20
Relevante kvalitetskriterier for kvalitativ forskning.....	21
Rammeanalyse.....	22
Modstand mod forandring: et litteraturreview.....	24
Modstandens forskellige niveauer	24
Individbaseret modstand	25
Disponeret modstand	25
Subjektiv/beregnet modstand	27
Organisationsbaseret modstand	35

Samfundsbaseret modstand	39
Opsummering	40
Når topledere får en stemme	41
Baggrunden for forandringer	41
Oplevelser med modstand	43
Individbaseret	44
Organisationsbaseret	46
Håndtering af modstand	50
Kommunikation og rummelighed	50
Meningsdannelse	52
Gennemtrufningen af en forandring	54
Medarbejderen bag modstanden	55
Når topchefer får en stemme: en rammeanalyse	57
Om rammer	57
Modstandsfeltet	60
Diskussion	62
Forandring for forandrings skyld	62
Modstand er medarbejderens eget problem	64
Modstand er rationel/irrationel	66
Modstand strider mod aktuelle samfundsværdier	68
Status-quo er ønskværdigt for medarbejdere	70
Konklusion	72
Bilag	74

En verden i forandring

"Changes have been, are, and will continue to be an ever present feature of our lives"

(Judson 1991:1)

Således indleder Arnold Judson i 1966 sin bog *Changing behavior in organizations*. Til stadighed har Judson ret, for forandring er stadig, her 50 år senere, en konstant i livet – om end mere nu, end nogensinde før. I dette speciale undersøges forandringerne i en organisatoriske kontekst. Der har aldrig været større forandringspres, og hastighed for forandringer i organisationer, end i det nuværende samfund (Todnem By 2005:370). Det er blevet så essentielt et element i organisationen, at forandringsledelse betegnes som den vigtigste ledelsesopgave i dag (ibid). Dette skyldes særligt, at samfundsudviklingen øger behovet for forandringer i organisationer (Jacobsen & Thorsvik 2014:350-351). Derfor er det nødvendigt at have en ledelse der kan håndtere dette behov. Det høje forandringspres står i kontrast til tidligere. Jacobsen og Thorsvik skriver: *"Hvor stabilitet og forudsigelighed tidligere kendetegnede organisationer, er moderne organisationer, sådan som mange beskriver det, tværtimod kendetegnet ved forandring"* (2014:345). Dermed er det også umuligt at tale om moderne organisationer i dag, uden at tale om forandringer. Presset er så stort, at hvis organisationer ikke kan udvikle sig og følge med tiden, så dør de (ibid:145). Forskellen fra tidligere, og den tillagte forklaring, er den meget tættere globale forbindelse: *"Forandring forekommer hyppigere efterhånden som verden bliver præget af stadig hurtigere udveksling af varer, kapital, arbejdskraft og information over landegrænser, og afstigende international konkurrence"* (ibid:346). Ligeledes spiller den eksplosive teknologiske udvikling, og den markante forkortelse af produkters livscyklus, en vigtig rolle (Toffler 1980). Derfor står organisationer overfor et langt større pres end tidligere, og overfor langt flere konkurrenter. For at imødekomme dette pres, er det altså nødvendigt, som organisation, at være rustet til at håndtere både forandringspres, aktuelle forandringer, og hvad end disse forandringer måtte medføre. Derfor er det også nødvendigt at diskutere, og undersøge forandringer og implikationer heraf indenfor organisationssociologien. Specialet omhandler en sådan implikation, nemlig modstand mod forandringer i organisationer. Men først er det nødvendigt at se hvad en forandring er.

Hvad er forandringer

At definere en forandring er ikke simpelt, da forandringer oftest er komplekse størrelser der består af flere bestanddele, overvejelser, formål og årsager. Derfor er de eksisterende definitioner meget brede og ukonkrete. Judson benytter følgende definition: *"We can define change as any alteration to the status quo in an organization initiated by management, that impacts either or both the work and the work environment of an individual"* (1991:10). Der er flere forskellige elementer på spil i Judsons definition. Den er specifikt individorienteret og tager udgangspunkt i, at det er ledelsen der iværksætter forandring. Dette behøver imidlertid ikke være tilfældet. Visse aspekter af denne definition ligger tæt op af den Finn Borum, med

udgangspunkt i Huber og Glick, applicerer: *"Organisatoriske ændringer er afvigelser fra status quo eller fra jævne udviklingstendenser"* (Borum 2013:24). Til begge disse definitioner hører, at de hænger tæt sammen med ledelsen og omgivelser. Citatet af Borum fortsætter endvidere med, at påpege at forandringer stort set uden undtagelse, er resultatet af organisationens topledelse og organisationens omgivelser, som stærke drivkræfter (ibid). Begge definitioner bygger altså på en ledelsesmæssig drivkraft. Jacobsen og Thorsviks definition ligner til dels de to ovenstående, men er defineret i datid og er bredere: *"En forandring har fundet sted når en organisation udviser forskellige træk på to forskellige tidspunkter"* (2014:347). Dermed tages der ikke afsæt i status quo som udgangspunktet for forandringen - det er altså ikke en specifik tilstand der ændres. Endvidere kan det diskuteres hvorvidt der overhovedet er et udgangspunkt, når definitionen udelukkende beskriver arbitrære træk som måleenhed for forandring. Jacobsen og Thorsvik fastslår, at definitionen er så generel, da det er svært at lave en specifik generel definition. I stedet kræver en definition en indholdsspecifikation for den givne forandring (ibid:347), hvilket understreger vanskeligheden i at give en klar og konkret definition af hvad forandring er. Det er imidlertid heller ikke målet for dette speciale. I specialet fungerer forandringen som den bagvedlæggende proces, der sætter rammen for modstandsbegrebet. Den definition der hældes til i denne opgave er Judsons, da udgangspunktet i forandring som lederinitieret, underbygger undersøgelses empiriske baggrund (se metodeafsnittet). Ud fra en forandringsdefinition er det nødvendigt at se på, hvordan en forandring struktureres og typificeres. Dette er væsentligt for specialet, fordi forandringstypen kan spille en rolle for hvilken modstand forandringen kan resultere i. Nedenfor gennemgås de væsentligste distinktioner.

Forandringstyper

Forandringer er som nævnt en kompliceret størrelse. Ligesom det er svært at præcisere hvad en forandring er, er det også vanskeligt at finde den rigtige måde at gribe forandringen an. For det første kan der være adskillige baggrunde for at ville lave en forandring og for det andet kan det være svært at finde den rette strategi for forandringen. Dette kompliceres yderligere af, at forandringer ofte er svære at få greb om: *"Since the need for change often is unpredictable, it tends to be reactive, discontinuous, ad hoc and often triggered by a situation of organisational crisis"* (Todnem By 2005:370). Todnem By fremhæver her flere årsager til, at forandringen kan være svær at håndtere. Derfor er det nødvendigt at strukturere en forandring ved at benytte typificeringsværktøjer, der kan gøre forandringen lettere at overskue. Her præsenteres et simplificeret udpluk.

Der skelnes mellem radikale og inkrementelle forandringer (Jacobsen & Thorsvik 2014:348). Den radikale forandring bryder med tidligere praksis, mens den inkrementelle forbedrer og trinvis raffinerer det eksisterende (ibid). Denne skelnen kan også betegnes som planlagte forandringer og emergerende forandringer (Todnem By 2005:374). I bund og grund står begrebsparrene næsten for det samme, om end med en smule forskydning i fokus. Den planlagte forandring baseres på bevidste handlinger, er typisk

ledelsesstyret og er *"forankret i en idé om hvordan tingene kan gøres bedre"* (Jacobsen & Thorsvik 2014:348-349). Derfor handler den oftest om at tilpasse organisationen til forandringer i omgivelserne (ibid). For at få en planlagt forandring til at lykkes må der skabes et oplevet pres (ibid:350). Det vil sige, en oplevelse i organisationen om, at det er nødvendigt at ændre sig. Dette værktøj spiller en væsentlig rolle i specialets analyse. De emergerende forandringer er, i modsætning til de planlagte, drevet fra bunden og op (Todnem By 2005:374). Om disse forklarer Todnem By:

"The emergent approach to change emphasizes that change should not be perceived as a series of linear events within a given period of time, but as a continuous, open-ended process of adaptation to changing circumstances and conditions" (ibid:375).

Denne tilgang imødekommer forandringers uforudsigelige natur og forandringer, som en proces der udvikles gennem organisationens mange variable og relationer herimellem (ibid). Derfor er tilgangen i højere grad orienteret efter forandringsparathed, og facilitering af forandringen, frem for en specifik og forud-planlagt guide for forandringen (ibid). I specialet tages der udgangspunkt i radikale planlagte forandringer.

Modstand mod planlagt forandring

Hvorfor er ovenstående så vigtigt i dette speciale? Det er det, fordi det er væsentligt at have værktøjer til at forstå hvilken slags forandring medarbejdere indgår i. Hvordan en forandring gribes an, er essentielt når det kommer til medarbejderens reaktion. Fokus i dette speciale er på medarbejderens reaktion overfor en radikal planlagt forandring – særligt når denne reaktion kan betegnes som modstand mod forandringen. Dette forstærkes af, at specialet tager udgangspunkt i planlagte forandringer, og det derfor typisk er ledelsen der står bag, hvorfor denne er nødt til at håndtere eventuel modstand. Judson beskriver modstanden som forventelig fordi:

"Each of us who works in an organization also has needs requiring fulfillment. Although our needs may be manifold and complex, we need above all to maintain our integrity and sense of security. The satisfaction of this need requires in large part that our environment remain relatively familiar and consistent; in short, unchanging" (Judson 1991:1).

Dermed illustrerer Judson en væsentlig problemstilling, der nærmest selvfølgelig vil skabe problemer i en forandringssituation. Denne problemstilling må antageligt være større end nogensinde før,

i takt med at behovet og hastigheden for forandringer er steget. Modstand mod forandring i organisationer er derfor et aktuelt og væsentligt fænomen at undersøge. Modstand er ikke noget nyt fænomen, men er som resultat af det øgede forandringspres mere tydeligt og relevant end tidligere. Begrebet har rødder tilbage i 1948 hvor Kurt Lewin introducerede det som *"a correlate of homeostasis, that is, the tendency exhibited by social systems to restore their state of equilibrium after a disturbance"* (Patalano 2011:250). Det er således et begreb der har haft sit udgangspunkt som et socialt og gruppebaseret fænomen, men siden har været igennem en omfattende udvikling.

Problemformulering

Ligesom forandring, er den del af forandringsprocessen der omhandler modstand utrolig kompleks. Derfor er det nødvendigt at skabe en forståelse af, hvad modstand faktisk er og hvordan det skal forstås. Derudover er det interessant at undersøge, hvilke implikationer modstandsfænomenet har i praksis og hvordan det opfattes og arbejdes med i organisationer. Disse interesser har ledt til følgende problemformulering:

Hvordan forstås og operationaliseres begrebet modstand mod forandring i organisationer i den videnskabelige litteratur? Og hvordan kan denne forståelse relateres og forholdes til danske topcheferes praktiske erfaringer med modstand mod forandring?

Problemformuleringen er inddelt i to sammenhængende spørgsmål. Først har specialet til formål, at give en indgående forståelse af hvad modstand mod forandring i organisationer er, ud fra relevante forskeres bidrag i videnskabelige tidsskrifter. Dernæst vil den komprimerede modstandsforståelse blive appliceret på interviewmateriale fra danske topchefer, omhandlende deres erfaringsgrundlag for modstand. Endvidere vil disse topcheferes refleksioner over modstand mod forandring udforskes som et perspektiv på analyser af modstandsbegrebet.

Afgrænsning og implikationer

Specialet søger at afdække særligt to perspektiver på fænomenet modstand mod forandring i organisationer. Disse er forskeres teoretiske perspektiv og topcheferes praktiske perspektiv. Med andre ord kan man sige, at sammenhængen i specialet fungerer som en duplik til en replik. Replikken er forskernes omfattende teoretiske underlag, mens duplikken er topchefernes måde at forholde sig og relatere til deres ståsted på dette underlag. Dermed har specialet to overordnede motiver: at forstå modstand og undersøge dens praksis fra et topledersynspunkt.

I problemformuleringen optræder forskellige elementer, der har brug for en yderligere afgrænsning. Det der ønskes undersøgt ud fra betegnelsen *forstås og operationaliseres* er, hvilken vinkel og betydning den enkelte forsker tillægger fænomenet modstand mod forandring i organisationer. Ligeledes at undersøge forskerens operationalisering, herunder fænomenets implikationer i en mere praktisk forstand. Ved at undersøge flere forskellige forskeres bud på forståelse og operationalisering, skabes et felt hvor det er muligt at søge mønstre og tendenser, hvilket giver en ekstensiv og bred begrebsramme, der kan hjælpe med at identificere både normer og nuancer. Dermed bliver det muligt at give et mere overordnet syn på, hvordan modstand mod forandring i organisationer forstås og operationaliseres i dette felt (se indgående redegørelse i metodeafsnittet). Der vil i dette afsnit ikke afgrænses og defineres, hvad der menes med begrebet modstand. Dette udfoldes i teoriafsnittet. *Organisationer* skal i dette speciale forstås i den klassiske kontekst af arbejdsliv. Dvs. når mennesker indgår i et administrativt og funktionelt socialt system ud fra

specifikke mål (Den Store Danske 2017). Det er altså indenfor denne ramme modstandsbegrebet bearbejdes. Hvad der er indbefattet som videnskabelig litteratur afgrænses i metodeafsnittet.

Anden del af problemformuleringen har et praktisk islæt. Den er baseret på de *erfaringer* topchefer har med modstand mod forandringer. Formålet med dette spørgsmål er, at identificere eventuelle mønstre og sammenhænge mellem de praktiske oplevelser topchefer har, og de teoretiske betragtninger forskerne bidrager med. Det betyder derfor også, at teori-afsnittet, ud over at have en væsentlig funktion i sig selv, tjener som værktøj i bearbejdelsen af den virkelighed topcheferne præsenterer og repræsenterer.

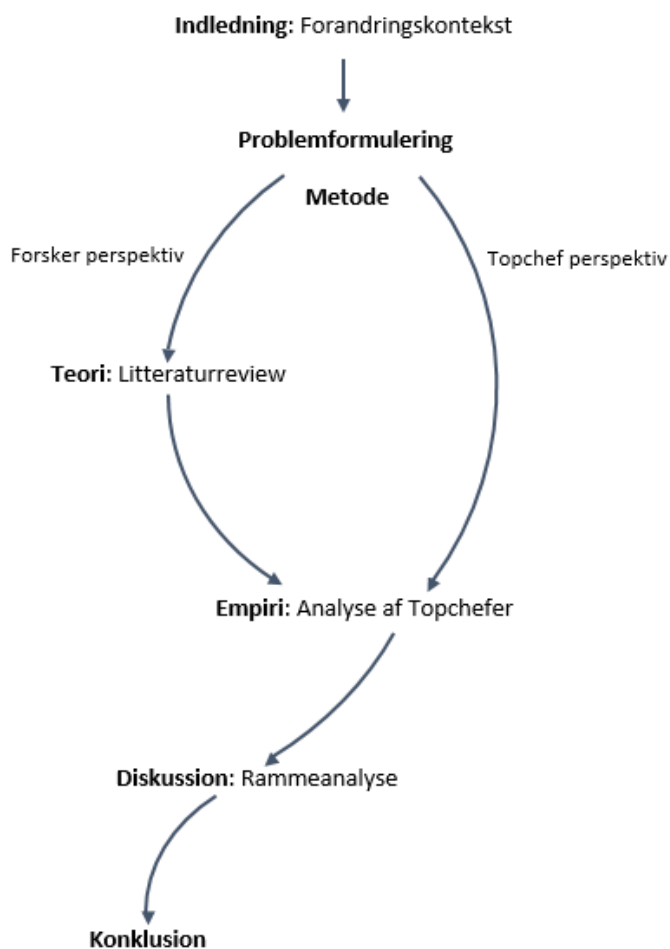
En *topchef* er i specialets kontekst defineret som en chef, der enten har titlen administrerende direktør (CEO), eller er del af den øverste ledelse i en organisation med flere end 100 medarbejdere. Baggrunden for valget af topchefer som undersøgelsesenhed er tofoldig. For det første er topchefer oftest erfarne ledere, der har arbejdet med medarbejdere og disses reaktioner på forskellige niveauer i organisationer. Derudover har topchefer en særlig autoritet, der har en stor vægt i forhold til hvordan modstandsbegrebet forstås, defineres og bearbejdes i den givne organisation. De er så at sige retningsgivende for anskuelsen af modstand i organisationen. Dermed er disses håndtering og perspektiv på modstand væsentligt, fordi det kan påvirke store grupper af mennesker. Topchefer kan derfor anskues som determinanter for modstandsbegrebet, hvorfor de er interessante at undersøge. For det andet er det sjældent, at topchefers holdning til fænomener som modstand bliver udforsket. Derfor er denne målgruppe heller ikke repræsenteret i modstandslitteraturen. I stedet står lederne som modtagerne af litteraturen, dvs. hvordan lederne bør og skal forstå og forholde sig til modstand. Specialet søger det omvendte og vil i stedet undersøge, hvordan topchefer forholder sig til modstand på baggrund af deres egne erfaringer. Dermed rammer specialet et videnshul for modstand, da litteraturen kun imødekommer hvad topledere *bør* gøre, men ikke hvad de *faktisk* gør.

Slutteligt søger specialet at belyse hvordan topchefer forholder sig til teoretiske implikationer og perspektiver på selvsamme modstandsbegreb. De refleksioner topchefer har om teorien og perspektiver herpå er interessante, såvel som væsentlige i en samfundsmæssig debat og sammenhæng. Dette vil blive behandlet i den afsluttende diskussion i en rammeanalytisk konstruktion, der kan bidrage med et bredere og mere nuanceret perspektiv på modstandsbegrebet.

Specialets opbygning

For at besvare problemformuleringens to spørgsmål, er en del forhåndsviden nødvendig. Først præsenteres det videnskabsteoretiske perspektiv specialet er orienteret ud fra, da en forståelse af dette, kan være til hjælp for læserens orientering og fornemmelse af sammenhæng i opgaven. Det er også ud fra dette perspektiv, resten af specialet skal forstås og sættes i relief. Efter den videnskabsteoretiske forståelsesramme er sat, præsenteres de metodiske hensyn og overvejelser der er gjort i forbindelse med

udarbejdelse og strukturering af specialet. Disse skal både bidrage med baggrundsinformation om elementerne i specialet, og skabe transparens og indsigt i de valg og håndteringer der er gjort. Teoriafsnittet bliver derefter udfoldet. Det er her spørgsmålet om hvordan forskere forstår og operationaliserer modstand besvares. Teoriafsnittet er struktureret som et litteraturreview og gennemgår forskellige teoretiske positioner og trends. Det er derfor ikke et typisk teoriafsnit, men vil i den efterfølgende analyse fungere som sådan. Analysen præsenterer besvarelsen på problemformuleringens andet spørgsmål og således bearbejdes forskellige topchefers erfaringer, oplevelser og håndtering af modstand. Dette gøres med afsæt i topchefernes besvarelser, som relateres og fortolkes ud fra den teoretiske baggrund, leveret i det foregående litteraturreview. Slutteligt udforskes og diskuteres topchefernes refleksioner gennem en rammeanalyse, der kan bidrage med et perspektiverende billede på modstandsbegrebet. Dette sker som en perspektiverende diskussion. Figuren nedenfor illustrerer specialets design:



Figur 1: Designfigur

Den sociale konstruktion af modstand

Som tidligere nævnt spiller videnskabsteorien en væsentlig rolle i forståelsen af konteksten og sammensætningen af specialet. Det er elementært at være bevidst om hvilken verdens- og erkendelsesanskuelse der ligger til grund for den virkelighedsfortolkning specialet byder på, da dette er rammesættende for den videre læsning. Således er den videnskabsteoretiske position vigtig, da den har væsentlige implikationer for udarbejdelsen af specialet og udgør forståelsesbaggrunden. Anskuelsen af verden som en social konstruktion virker på mange måder oplagt, når der arbejdes med et emne som modstand, der i høj grad fungerer som en kontekstbestemt konstruktion. Socialkonstruktivismen er vidt diskuteret og har forskellige og mangeartede implikationer, alt efter hvilken teoretiker der rådføres (Hacking 1999:6). Det kan derfor være svært at definere et utvetydigt socialkonstruktivistisk udgangspunkt. Imidlertid har de forskellige perspektiver på socialkonstruktivismen, ifølge Hacking, alle et fælles *"underlying aim to raise consciousness"* (Hacking 1999:6), hvilket ligeledes er et underliggende formål med specialet.

Den første sondring indenfor socialkonstruktivismen er mellem epistemologisk og ontologisk socialkonstruktivisme. Det vil sige, hvorvidt virkeligheden opfattes som en konstruktion (ontologisk) eller om det kun er vores erkendelse af virkeligheden der er en konstruktion (epistemologisk) (Collin 2012:336). Det kan være svært at skelne mellem de to operationaliseringsmæssigt, da arbejdet og forståelsen af de behandlede fænomener vil være den samme; uanset den overordnede tilgang vil det der undersøges, opleves som en konstruktion. Det kan derfor være svært at bekende sig til den ene eller den anden og argumenterne herfor er både ekstensive, filosofiske og stærkt debatterede (se Collin 2012). Det der er væsentligt ved sondringen er, at verden, eller vores erkendelse heraf, opfattes som en konstruktion. Det er væsentligt, fordi det som sociolog ikke er muligt at tage virkelighed og viden for givet (Berger & Luckmann 2003:40). Det er nødvendigt at sætte spørgsmålstejn og undersøge hvilken virkelighed der opleves. Dette spørgsmålstejn er i nærværende speciale sat efter begrebet modstand. Eller i Hackings terminologi, ved ideen om modstand.

Socialkonstruktivismen er kritisk over for status quo (ibid:6) og søger derfor at undersøge alternative forståelser og kontekster, fænomener som modstand indgår i. Dvs. at belyse og afsløre fænomenet som en konstruktion. Hacking arbejder med sociale konstruktioner ud fra fordringen:

"X need not have existed, or need not be at all as it is. X, or X as it is at present, is not determined by the nature of things, it is not inevitable" (1999:6)

X erstattes her med modstand, og viser således det udgangspunkt der ligger til grund for hele specialet: modstandsbegrebet kan ses og undersøges på flere måder, det kan have forskellige kontekster og implikationer, det kan tillægges forskellige betydninger og er ikke fastlåst og defineret af en naturorden.

Socialkonstruktivismen gennemsyrrer således hele specialet, i kraft af, at specialet forsøger at medvirke til konstruktionen af begrebet modstand mod forandring. Delelementerne til opnåelsen af denne konstruktion, er ligeledes konstruktivistiske i deres natur. Med det menes, at både de valg der er taget i forbindelse med litteraturen i teoriafsnittet, interviewformen til datagenerering og de spørgsmål der blev stillet i disse interviews, er konstruktivistiske; ud fra de valg og fravalg jeg har gjort, sættes scenen for konstruktionen gennem litteratur og interviews. Endvidere er analysen også stærkt socialkonstruktivistisk, da den ligeledes er et led i det begrebsapparat, der konstrueres omkring modstand mod forandring i organisationer. Det samme gør sig gældende i den afsluttende diskussion, der qua at være rammeanalytisk i sig selv, er både bevidst om konstruktionen og udnytter at forståelse kan konstrueres. Den socialkonstruktivistiske tilgang er således et bærende element i opgaven, både som læsevejledning og som menings- og forståelsesværktøj.

Metode

Følgende afsnit gennemgår de forskellige metodiske elementer der er relevante for specialet. Sammensætningen af litteraturen i teoriafsnittet beskrives som det første. Herunder udvælgelseskriterier, fremgangsmetode og strukturering. Dernæst behandles specialets empiri: interviewform, udvælgelsen af informanter og udarbejdelsen af interviewguide. Slutteligt opridses implikationerne for rammeanalysen.

Litteraturudvælgelse

For at øge gennemsigtigheden og dermed reliabiliteten af teoriafsnittet, gennemgås her baggrunden for søgningsprocessen og valget af artikler.

Indledende søgning

Den indledende tilgang til emnet var eksplorativ og bidrog til at fastsætte fokus for opgaven. Denne forberedende søgning foretoges i Aalborg Universitetsbiblioteks online database, med en søgning på ordene 'modstand mod forandring' og 'resistance to change'. Denne søgning gjorde det klart, at der kun findes få bøger, der specifikt omhandler modstand og dem der findes er minimum 20 år gamle. Det betyder ikke, at indholdet i disse bøger ikke er relevant og brugbart, men for at få et mere aktuelt og komprimeret indblik i feltet, tages der udgangspunkt i videnskabelige artikler. Dette valg er begrundet af, at flere af de større teoretiske bidrag på feltet er præsenteret i denne form, hvorfor det kan antages at det meste af dette felts viden forefindes i sådanne artikler.

Målrettet søgning

Den målrettede søgning er foretaget specifikt i tidsskrift databasen ProQuest, da denne har adgang til flest relevante tidsskrifter. Søgningen er filtreret efter peer-reviews, dvs. artiklen er godkendt af andre forskere på området, og dermed antageligvis har en vis gyldighed. Derudover er søgningen filtreret efter fremkomsten af søgeord i abstracts. Dette er gjort, for at sikre at artiklens primære fokus er modstand mod forandring i en organisatorisk sammenhæng. De ord der er søgt efter er 'resistance', 'change', 'employees' og 'organization*'. Sidstnævnte med en trunkering for at åbne mulighederne for multiple endelser. Ved at søge på disse ord i sammenhæng fremkom en bred vifte af artikler, hvor de væsentligste er medtaget i analysen. Inklusionskriterierne for denne bredere søgning var, hvorvidt relevansen kunne findes i overskriften på artiklen og der er altså ikke søgt dybere ned i hverken abstracts eller fuldtekst. Til gengæld har denne søgning givet et bredt indblik i feltet med artikler fra både sociologiske, psykologiske, ledelsesorienterede og økonomiske tidsskrifter.

For at få yderligere struktur og stringens på søgningen, appliceredes efterfølgende et filter af tidsskrifter. De to mest relevante tidsskrifter for emnet er Journal of organizational change management og Journal of change management. Ved kun at inkludere disse tidsskrifter, med de foregående søgeord og kriterier, var

søgningen præcis og alle artikler med søgeordene i abstractet er derfor medtaget i analysen. Resultatet af søgningen er et bredt udsnit med de mest relevante resultater og desuden et udpluk af den bredere emnesfære. Denne søgning resulterede i 31 relevante artikler. Ud fra en vurdering af indholdet af artiklerne da omtrent halvdelen var læst, oplevedes en begyndende mæthed; nye indsigter udover det allerede læste, var begrænsede. På baggrund af denne vurdering er 10 af artiklerne kun læst som abstracts og konklusioner, ikke hel-tekst.

Afsluttende søgning

For at sikre at ingen væsentlige inputs om emnet er forbigået, er der foretaget en citationssøgning på Google Scholar for alle 31 artikler. Denne søgning betragtes som en sikring af søgeresultaterne ud fra princippet, at artikler der har mange citationer må være væsentlige og relevante for emnet. Denne søgning resulterede i yderligere tre artikler. Slutteligt er der foretaget en søgning på artikler, der har fremstået som teoretiske milepæle ud fra de læste artikler. Som nævnt er det meste primære stof indenfor emnet skrevet som artikler, og det er derfor også i denne form de teoretiske artikler findes. De udvalgte teoretiske artikler har en særlig betydning for størstedelen af det læste materiale, og må derfor anses som et vigtigt forståelselement for emnet. Teoriudvælgelsen resulterede i yderligere otte artikler der har særlig teoretisk status. Artiklerne er dog ikke udtømmende, eller belyser alle perspektiver, men har en underbyggende funktion blandt den resterende litteratur.

Dermed er det analytiske litteraturreview baseret på og bygget op omkring 41 videnskabelige artikler indenfor området modstand mod forandring i organisationer (se bilag 2).

Opbygning af litteraturreviewet

Litteraturreviewet er bygget op om tre niveauer identificeret i litteraturen. De tre niveauer er individ, organisation og samfund og illustrerer perspektiverne på modstandens ophav. Dvs. om forfatteren opfatter modstand mod forandring som et produkt af individet selv, af organisationen (kultur og gruppedynamik) eller af samfundet (kultur og normer). Denne skelnen er udelukkende et idealtypisk analytisk værktøj, der ikke eksisterer i den virkelige verden, men kan medvirke til et struktureret billede af feltet. Fordelingen er illustreret i tabel 1:

Tabel 1: Oversigt over artikelfordeling

Artikeltipe	Antal
Individuelt	25
Organisatorisk	9
Samfundsmæssig	3
Andet	4
I alt	41

Inddelingen er konstrueret i forbindelse med dette speciale. Gennem læsningen forekom dette mønster og dermed ideen til den analytiske opdeling. Særligt én artikel var katalysator for niveauinddelingen: Ali Danışmans 'Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change' fra 2010. Denne artikel skabte en del eftertænksomhed, i forhold til den meget slørede grænse forfatteren opstiller mellem organisationskultur og samfundskultur, som baggrund for modstand. Derfor er der, i dette speciale, forsøgt at skabe en, om muligt, klarere opdeling mellem de to niveauer. Det er vigtigt at understrege, at Danışman fortolker og analyserer på en case, mens opdelingen i denne opgave er på baggrund af litteraturen om sådanne cases. Dermed behandles emnet et led længere ude, dvs. der arbejdes med et allerede fortolket og analyseret fænomen. På denne baggrund argumenteres der for, at tredelingen er meningsfuld, når analyseenheden er hvilken fortolkning modstand mod forandring i organisationer, tillægges af forskere.

En del af litteraturen identificerer allerede en skelnen mellem det individuelle perspektiv og det organisatoriske perspektiv, der dog oftest omtales som kontekst i stedet. Litteraturreviewet vil vise hvilken funktion det tjener at benytte en sådan opdeling. Endvidere har litteraturreviewet sin berettigelse i, at det inkorporerer samtlige niveauer i modsætning til andre reviews, der kun beskriver ét perspektiv, og artiklerne, der ligeledes oftest kun har én indfaldsvinkel. Ved at anskue modstand mod forandring i en bred sammenhæng, opnås en større forståelse og et bredere overblik over feltet. Ligeledes er de forskellige indfaldsvinkler forsøgt beskrevet nøgternt, hvorfor et perspektiv ikke foretrækkes frem for et andet. Det er i denne forbindelse væsentligt at påpege, at modstand mod forandring i organisationer som felt er meget spredt og konsensusløst. Det er derfor svært at finde en reel definition på, hvad der faktisk udgør modstand, og dermed findes der heller ikke en bred enighed om en sådan (Erwin & Garman 2010:42; Ford & Ford 2010:24). Derfor er det nødvendigt at have in mente, at de forskellige artikler ikke opererer ud fra den samme definition af modstand, ligesom modstanden måles på forskellige parametre. Selvom artiklerne ikke i udgangspunktet kan sammenlignes, da de fleste har forskellige indfaldsvinkler, øges afstanden mellem dem ved, at de ikke har samme definerede udgangspunkt for modstand. De fire artikler under kategorien 'andet', har været yderst relevante i både indgangen og forståelsen af feltet, men passer ikke specifikt ind i opdelingen, da de har andre sigter eller adskiller sig ennemæssigt. De er i stedet benyttet andre steder i opgaven hvor indholdet i højere grad har relevans. Litteraturreviewet er således baseret på 37 videnskabelige artikler.

Datagenerering

Empirien i specialet består af interviews. Nedenfor gennemgås forskellige elementer om baggrund og fremgangsmåde for interviewene. Ligeledes gennemgås væsentlige overvejelser og valg, der ligger til grund for interviewenes udformning.

Eliteinterviews

De foretagne interviews karakteriseres som eliteinterviews da informanterne er topchefer (Kvale og Brinkmann 2008:167). Dette forhold har en vigtig betydning for både interviewguiden, interviewsituationen og resultaterne. Dette skyldes primært ændringen af det normale magtforhold i interviews og den forhåndsviden og erfaring en elitær interviewperson besidder. Ifølge Kvale og Brinkmann er der i en typisk interviewsituation et asymmetrisk magtforhold, hvor interviewer har overhånden. Dette forhold kan ved eliteinterviews opvejes ved informantens magtfulde stilling (2008:167). Magtforholdet er dog et flydende element der nemt kan påvirkes. Konkret besværliggøres visse elementer af interviewstyring, når informanten opleves som den mest magtfulde i situationen. Eksempelvis kan det være svært at afbryde informanten for at følge tidsplanen, eller styre mod et andet spørgsmål. Omvendt er det intervieweren, der definerer både spørgsmål og retning for interviewet, og det er implicit i situationen, at interviewer har ret til at afbryde eller justere, hvor denne finder det passende. Samtidig er interviewer afhængig af interviewet og har brug for produktet heraf. Det er derfor en byttesituation, hvor roller og magtforhold er flydende og omskiftelige.

Forberedelse er ligeledes en af de ting Kvale og Brinkmann fremhæver. Ved at være godt forberedt og læst ind i feltet, kan symmetri lettere opnås i interviewrelationer (2008:167). Desuden er forberedelse en væsentlig legitimerende baggrund for, at topchefer afsætter tid til at deltage, ligesom det også har en engagerende effekt, hvis informanten kan mærke at interviewer selv er engageret og har brugt tid på at forberede sig. Derfor er interviewpersonerne, samt deres organisationer, blevet grundigt undersøgt inden interviewet, i det omfang dette var muligt¹.

Ledere og eksperter er oftest vant til at udtale sig og er sikre på deres egen status (Kvale og Brinkmann 2008:167). Det betyder derfor også, at topchefer i højere grad har velovervejede svar, er reflekterede og taler i sammenhængende sætninger uden mange ophold eller halve sætninger. Disse forhold betyder, at konfrontationer og mere udfordrende spørgsmål er i orden (Ibid.). Hvor interviewere ved ikke-elite interviews nemt kan komme på etisk tynd is ved at stille konfronterende spørgsmål, er det tilskyndet at gøre, når det er elitepersoner der interviewes. Dette relaterer sig igen til den mere ligeværdige magtbalance et eliteinterview indebærer, ligesom den udfordring konfrontationer kan stille informationen, kan afføde et mere engageret og spændende interview (ibid.). Kvale og Brinkmann beskriver: *"Et konfronterende interview kan således nærme sig en gensidig og ligeværdig relation, hvor begge parter stiller spørgsmål og giver svar, og hvor de gensidigt kritiserer hinandens udsagn"* (2008:181). Derfor har formålet med specialets

¹ Peter Eckhardts virksomhed Covidence, arbejder med overvågningsudstyr og henvender sig til en meget specifik kundegruppe, og man kan derfor ikke få oplysninger om organisationen på deres hjemmeside.

interviews været, at opstille udfordrende påstande og spørgsmål, med baggrund i sociologien (jf. afsnit om interviewguiden).

Udover den etiske forskydning byder specialet på et atypisk fortrolighedsforhold. Hvor anonymitet normalvis er et etisk krav (Kvale og Brinkmann 2008:91), er informanterne i dette speciale blevet udspurgt i deres rolle som professionelle ledere, og stillet spørgsmål der udelukkende er relaterede til denne rolle og oplevelser affødt heraf. Derfor har samtlige topchefer også valgt ikke at være anonyme. Topcheferne blev spurgt om anonymitet som det sidste i forbindelse med interviewet. Derfor har informanten informeret samtykke, dvs. viden om formål med interview og speciale (ibid:89) og ligeledes besvaret alle spørgsmål, og ved præcis, hvad de står til indtægt for. For at underbygge dette, er alle informanter også blevet tilbudt at gennemlæse deres svar i den kontekst disse er sat i, i specialet. Fordelen ved at informanterne ikke er anonyme, er den autenticitet dette giver opgaven. Der er ikke redigeret i noget, for at sikre de medvirkende ikke er genkendelige og de virksomheder og hændelser informanterne bruger som eksempler, er deres egne erfaringer. Det skaber derfor også større gennemsigtighed, da den kontekst svarene skal læses i er direkte relaterbar. Med det menes, at den kontekst den enkelte informant indgår i, kan undersøges og sættes i forbindelse med de svar denne person har givet.

Informanter

Hvor eliteinterviews har mange fordele og oftest færre etiske dilemmaer end ikke-elite interviews (ibid:167, 181), har de en stor ulempe i, at det er ekstremt svært at få adgang til feltet (Ibid:167). I dette speciale var målet at få mellem tre og fem informanter, der alle hører under betegnelsen topchef. Dette lykkedes, og dataindsamlingen består således af fire mundtlige interviews, og et interview besvaret skriftligt. Adgangen til informanterne er skaffet gennem eget netværk. Alle informanter er kontaktet via e-mail, og interviewene udført i uge 18 og 19, 2017. Informanterne er opført i nedenstående tabel.

Tabel 2: Informanter

Informant	Organisation	Stilling	Sektor	Placering
Peter Eckhardt	Covidence	CCO med aftale om CEO til september	Private	Midtjylland
Jan Skelbæk	Miracle	CEO	Private	Hovedstaden
Steen Albrechtslund	Fitness World	CEO	Private	Hovedstaden
Dorte Stigaard	Region Nordjylland	Koncerndirektør	Offentlige	Nordjylland
Jan Kallestrup	Favrskov kommune	Kommunaldirektør	Offentlige	Midtjylland

Adgangen til disse fem personer har som nævnt været netværksbaseret. Steen Albrechtslund dog med adgang gennem fritidsbeskæftigelse i Fitness World. Han har dog kun ønsket at deltage med en skriftlig

besvarelse. Kvaliteten og brugbarheden af denne er væsentlig ringere end de mundtlige interviews, hvorfor hovedvægten lægges på disse. Ligeledes er det nødvendigt at nævne Peter Eckhardt som del af eget netværk i kraft af en familierelation. Det er dog vurderet at Peter, på trods af denne relation, kan medtages som informant, idet han de seneste 7 år har været bosat i England og der derfor ikke er en tæt relation. Denne relation har desuden vist sig at være en fordel, da Peter Eckhardt valgte at opsiges sin stilling ved Covidence ugen efter interviewet, hvilket var nemt at følge op på, qua relationen. Derfor er der foretaget et mindre opfølgende interview på omkring 15 min, hvor relevante betragtninger i forhold til opsigelsen er blevet noteret.

På trods af den begrænsede adgang til feltet er fordelingen af informanterne tilfredsstillende. Således er der en fin geografisk spredning, fordelt på Hovedstaden, Midtjylland og Nordjylland. Syddanmark og Sjælland er dermed de eneste regioner der ikke er repræsenteret. Taget i betragtning hvor udfordrende det kan være at finde informanter blandt topchefer, anses denne spredning som vellykket. Ligeledes er fordelingen på køn tilfredsstillende, da denne antageligvis er repræsentativ² (Olsen og Dalgaard 2016). Slutteligt er der en god fordeling i sektor, hvor tre informanter er fra den private sektor, mens to er fra den offentlige.

Interviewguide

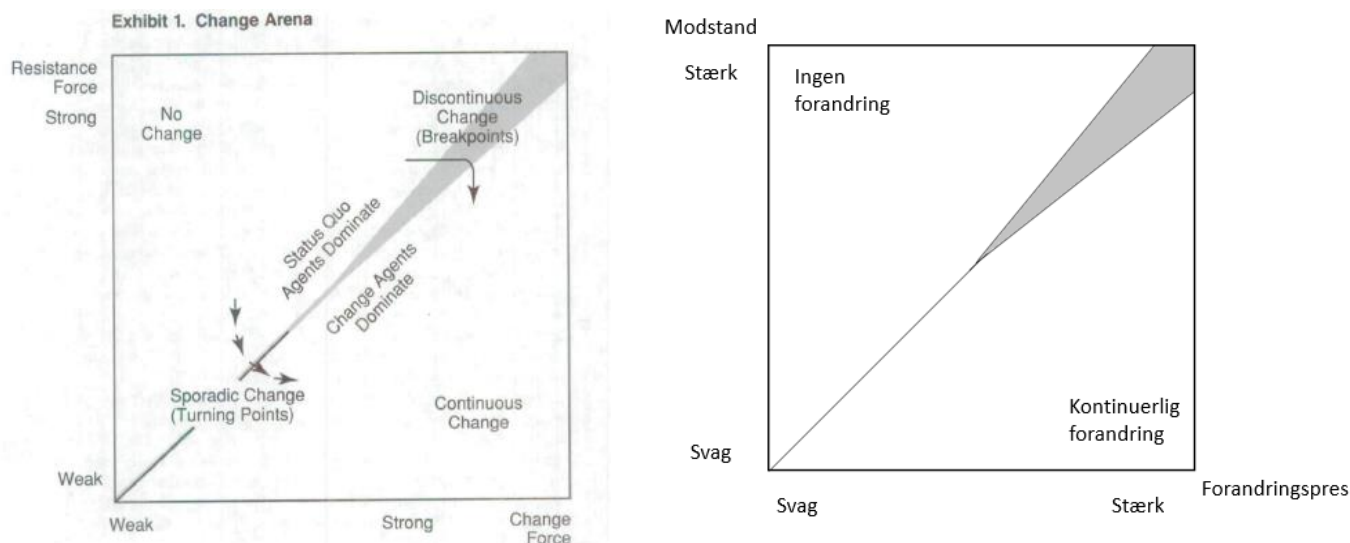
Interviewguiden er semistruktureret, dvs. med plads til opfølgende spørgsmål løbende, hvor interviewer finder det passende. På denne måde skabes en interviewsituation, hvor det der opleves som væsentligt og interessant, i øjeblikket, forfølges og undersøges nærmere. Det er samtidig muligt at bytte rundt på rækkefølgen af spørgsmålene, skulle de være besvaret i forbindelse med et andet spørgsmål, eller hvis informanten i sin besvarelse nærmer sig et spørgsmål der er placeret senere i guiden. På denne måde skabes det bedst mulige flow i interviewet. Interviewguiden er struktureret om to temaer med en tidsestimering på omkring 45 min. Dette er inklusiv en kort introduktion hvor informanten præsenterer sig selv.

Forandring i organisationen: spørgsmål og begrundelser

'Forandring i organisationen' er det første emne der behandles i interviewguiden. Emnet har to formål. For det første at identificere informantens oplevelser og erfaringer med modstand mod forandring, hvilket udspecificeres gennem eksempler. For det andet at skabe en behagelig og ikke-invasiv opbygning af interviewet. Ved at tale om sine egne erfaringer og opfattelser med udgangspunkt i konkrete eksempler, taler informanten sig ind på emnet modstand og får en opfattelse af, hvad interviewets kontekst og formål er. Emnet er altså et led i at få informanten talt varm, men samtidig at etablere informantens standpunkt i forhold til modstand og forandring. Spørgsmålene tager hovedsageligt udgangspunkt i et konkret eksempel informanten kommer med, som udforskes nærmere i forhold til modstand (se bilag 3).

² Antallet af kvindelige topchefer differentierer mellem det offentlige og det private. I det offentlige er der omtrent 50% i de kommuner med flest, mens der er omkring 35% i det private (Olsen og Dalgaard 2016).

Det sidste spørgsmål indenfor emnet er af en mildere teoretisk karakter og bygger bro til det efterfølgende teoretiske emne. Spørgsmålet er af en praktisk natur, hvor informanten skal forholde sig til en teoretisk model. Formålet med at inddrage modellen i interviewguiden er, at give informanten et praktisk perspektiv at forholde sig til, samtidig med en teoretisk tankeramme introduceres. Modellen præsenteres uddybende herunder. Det kan forekomme misvisende at begynde med en omfattende teoretisk forklaring, men er alligevel gjort her, da det er væsentligt at vide, hvorfor denne model er et nyttigt værktøj i forbindelse med interviewet. Modellen er lavet af Paul Strebel i 1994, og illustrerer forholdet mellem modstand og forandringspres i det han kalder en *change arena* (se nedenfor).



Kilde: Strebel 1994:32

Modellen til venstre er den Strebel præsenterer, mens modellen til højre er den oversatte version informanterne har forholdt sig til. Udover at være oversat til dansk er de fleste af Strebels beskrivelser også fjernet, for at gøre modellen mere overskuelig.

Strebel bruger betegnelsen *change arena*, for at vise det spillerum der eksisterer mellem forandringspresset og modstanden i en organisation. Med forandringspres (*change force*), mener Strebel de processer og forhold der påvirker en organisation til forandring. Han fremhæver særligt tre, han kalder basisformer: 1) etablerede trends indenfor socio-politik, økonomi osv. 2) turning points der reflekterer begrænsninger i ressourcer, og 3) interne ændringer som organisatoriske skift, ny ledelse eller lignende (Strebel 1994:30). Det er disse forhold der, ifølge Strebel, er baggrunden for det forandringspres en organisation oplever på et givent tidspunkt. Dette er væsentligt, fordi et stærkt forandringspres skaber en substantiel nedgang i performance for en virksomhed der ikke er adapteret hertil, og omvendt for virksomheder der er adapteret (ibid). Ligeledes identificerer Strebel fire basisformer for modstanden: 1) rigide strukturer og systemer der

ikke afspejler forandringspresset, 2) lukkede mindsets, 3) rodfæstede kulturer der ikke er tilpassede til forandring og 4) kontraproduktivt forandringsmomentum (ibid).

Den diagonale linje der bredes ud til et gråt felt i øverste højre hjørne, er essentiel for modellen. Linjen markerer grænsen mellem status quo og modstand som det dominerende, overfor forandringsagenter og forandringspres som det dominerende på den anden side (ibid:31). Grænsen er yderst følsom: *"A slight alteration in the balance can shift the dominant influence in the system between the status quo and change agents"* (Strebel 1994:32). Det grå felt øverst på linjen repræsenterer et spændingsfelt, hvor både forandringspresset og modstanden er meget stærk. Forandringen er her typisk usammenhængende og abrupt og overgangen fra status-quo-agent til forandringsagent er karakteriseret ved et spring (ibid:33). På venstre side af feltet er der altså ingen forandring, mens der på højre side er stor forandring. Springet udgør det Strebel benævner 'breakpoint'.

En afkortet og forsimplet forklaring af Strebels model blev præsenteret for informanterne, dvs. de har brugt deres egen implicitte forståelse af modstand og forandringspres, men er kort blevet forklaret, hvad grænsen og breakpointet illustrerer. Ved at give informanterne et visuelt værktøj at forholde sig til, kan elementer der ellers ikke ville blive fremhævet ved ren samtale komme i spil, ligesom det kan bidrage med en alternativ kontekst for emnet. Derudover gives modellen en ny kontekst og værdi, idet hver enkelt informant tænker den sammenhæng forandringsarenaen illustrerer, forskelligt. Ved ikke at forsyne informanterne med Strebels fortolkning af modstand og forandringspres, er informanterne nødsagede til selv at konstruere de parametre de måler og opfatter henholdsvis modstand og forandringspres ud fra. Netop denne viden er relevant for specialet. Derfor er informanterne heller ikke bedt om at definere deres opfattelse af modstand nogen steder i interviewet. Denne forståelse er deduceret ud fra deres besvarelser. Dette valg indebærer væsentlige fejlkilder, og besværliggør, som beskrevet i afsnittet om litteraturen, sammenligninger og fortolkninger. Det er ikke eksplicit til at vide om informanterne har den samme opfattelse af, hvad der udgør modstand, og dermed kan det være svært at forstå og fortolke besvarelserne ud fra den kontekst de er givet i. Da der i litteraturen ikke tilbydes en klar definition af modstand, men i stedet beskrives hvor svært det er at finde en sådan, er det ligeledes valgt ikke at pådutte informanterne en definition. Var dette gjort, ville informanterne højst sandsynligt udlade væsentlige aspekter og oplevelser, de selv ville have kategoriseret som modstand. For at undgå dette er det valgt helt at udlade en definition, og i stedet forsøgt at generere en samlet opfattelse ud fra analyse og arbejdet med besvarelserne, på trods af den usikkerhed der er forbundet hermed.

Teoriperspektivering

Det andet tema interviewguiden gennemgår er en teoriperspektivering (se bilag 3). I denne del af interviewet er der lagt op til en mere konfronterende samtale (jf. Kvale og Brinkmann). Udgangspunktet er, at informanten ikke længere tager afsæt i egne erfaringer og praktiske hændelser, men i stedet skal forholde

sig til teoretiske påstande og disses implikationer i virkeligheden, for dernæst at sætte dem i praktisk perspektiv. Dermed er informanten nødt til at forholde sig refleksivt og fortolkende, ikke bare til egen kontekst, men også på et mere generelt niveau. For netop at opnå et konfronterende element, er påstandene formuleret meget direkte, indimellem grænsende til provokerende. Ved at komme med forskellige mere eller mindre kontroversielle udsagn, må informanten forholde sig kritisk overfor udsagnene og vedkommendes egen holdning. Formålet med at benytte denne række spørgsmål er således, at få en reflektiv og fortolkende vurdering af modstandsphænomenet, mens der samtidig er mulighed for at få en anderledes, udfordrende diskussion om modstand i en samfundsmæssig kontekst. Spørgsmålene er alle formuleret ud fra et teoretisk perspektiv, informanten skal forholde sig til. Oftest først generelt, dernæst konkret ud fra informantens egen organisation eller erfaringer. På denne måde bygges der bro mellem det teoretiske og det praktiske – også for informanten selv. De teoretiske perspektiver er primært taget fra litteraturen benyttet i litteraturreviewet, men der er også påstande fra samfundskritikere, specifikt Rasmus Willig³, og generelle sociologiske positioner (se bilag 3).

Relevante kvalitetskriterier for kvalitativ forskning

Når der tales om validitet og kvalitet for kvalitativ forskning, kan det være svært at skabe entydighed. Den kvalitative forskning er oftest flydende og baseret på individuelle vurderinger og valg. Dette forstærkes af, at specialet er socialkonstruktivistisk, hvilket betyder, at analyseobjektet *”pr. definition er et flydende, ustabilt og flertydigt fænomen, som bliver formet i mødet med forskeren”* (Mik-Meyer & Järvinen 2005:9). Dermed er vurderinger, valg, interviews og analyse baseret på egen subjektive forståelse og konstruktion af modstandsbegrebet. Dette betyder imidlertid ikke, at der ikke er en stærk baggrund fra andre forskere, men udelukkende at sammensætningen her, er et resultat af den specifikke konstruktion i dette speciale.

Teoriafsnittet har både i forhold til validitet og reliabilitet et forholdsvis stærkt grundlag. Validiteten underbygges af, at de benyttede kilder alle er peer-reviewed. Ligeledes fungerer de forskellige artikler validerende for hinanden, ud fra argumentet, at jo flere der har fundet de samme eller tilsvarende resultater, jo større gyldighed har resultatet. Dermed anses tredelingen i reviewet også som gangbar, da denne er baseret på tendenser, der gennem læsningen er identificeret på tværs af artiklerne. Som tidligere nævnt, er opdelingen udelukkende et analytisk greb, der skal hjælpe til strukturering, men medvirker alligevel et særligt snit, hvor visse nuancer går tabt. Det er derfor muligt, at andre forskere ville have lagt dette snit anderledes. I forhold til reliabilitet er søgningen, og dermed sammensætningen af artikler, beskrevet udførligt (jf. afsnittet om litteraturudvælgelse) og derfor nem at replikere. Udvælgelsen af søgningsresultaterne er ligeledes beskrevet og vil også være forholdsvis nem at gentage.

³ Med udsagn fra hans bog 'Afvæbnet Kritik', fra 2016.

Reliabiliteten bliver til gengæld noget sværere, når det kommer til interviews. Det er selvfølgelig svært at gentage et interview og få præcis de samme svar, og helt umuligt når guiden er semistruktureret og der stilles opfølgende spørgsmål løbende. Forskellige forskere vil bide mærke i forskellige ting (Kvale og Brinkmann 2008:271). Det er dermed ikke sagt, at interviewene foretaget her ikke har en vis grad af reliabilitet. Blandt andet har interviewguiden ikke utilsigtede ledende spørgsmål, transskriberingen er systematisk; alt, med undtagelse af pauser, noteres, og den metodiske praksis i behandlingen af interviewdata er stringent, hvor intet tages ud af kontekst (ibid). Reliabiliteten er altså ikke på samme måde let tilgængelig og gennemsigtig som i litteraturudvælgelsen, men ikke desto mindre er de gængse forholdsregler taget. Validiteten er på samme måde heller ikke lige til. Først og fremmest afhænger validiteten af det videnskabsteoretiske perspektiv der anlægges. Mik-Meyer og Järvinen beskriver, hvordan det socialkonstruktivistiske interview ikke er baseret på en "søg-og-afdæk-mission", men i stedet er en metode, hvor interviewer selv påvirker fortællingen der skabes (2005:15). Derfor er fokus på meningsafdækning og konstruering. Dette underbygges imidlertid validitetsmæssigt af, det stærke afsæt i teori som både interviewer og interviewguide besidder. Det sker ved at sikre troværdighed som interviewer, gennem viden om feltet og løbende validering af besvarelser ved opfølgende spørgsmål, og ved at bevare blikket for den kontekst hver enkelt informant både tilhører og konstruerer. Derudover har manglen på anonymitet også en validerende effekt. Informanterne er ikke skjulte, og vil derfor til hver en tid, kunne konfronteres og drages til ansvar for deres besvarelser og holdninger udtrykket heri. Det er med til at skabe større troværdighed og pålidelighed for både besvarelser og informanter.

Slutteligt er det væsentligt at bemærke, at det ikke er en fuldstændig validitet og reliabilitet der er flagskib for kvalitativ forskning. Ligeledes er det ikke en nøjagtig statistisk generaliserbarhed der er formålet, men i stedet en analytisk generaliserbarhed der kan illustrere en dyberegående forklaring (Kvale og Brinkmann 2008:289). Dette betyder, at det ikke er målet eller forventningen at kunne generalisere resultatet ud i resten af befolkningen, men snarere at resultaterne kan generaliseres til teori og dermed tjene et mere abstrakt mål. Formålet er netop at belyse en lille del af en kompleks social verden: *"Kompleksiteten i valideringen af kvalitativ forskning skyldes ikke nødvendigvis en iboende svaghed ved kvalitative metoder, men kan tværtimod bero på deres ekstraordinære evne til at afbilde og undersøge den komplekse sociale virkelighed, der undersøges"* (ibid:279), hvilket er forsøgt her.

Rammeanalyse

Afsluttende for analysen benyttes en rammeanalyse. Denne har til formål at skabe en forståelseskontekst for modstandsbegrebet og relatere det til en bredere samfundsmæssig kontekst. Det er dog udelukkende en identificering af mulige rammer, der præsenteres i analysen. Disse diskuteres efterfølgende i en perspektiverende diskussion. Rammeanalysen går i sin simpleste form ud på, at undersøge i hvilke forståelsesrammer problemer, elementer, handlinger mm. meningsgives. Agustín beskriver således:

"De [rammer] gør handlinger og begivenheder betydningsfulde for os, fordi de hjælper os til at fortolke dem på en måde, der giver mening i en social kontekst. De strukturerer så at sige betydningen af det, der sker omkring os, og samlet set danner de vores specifikke virkelighedsopfattelse" (2012:80).

Ved nærmere undersøgelse har en rammeanalyse dog vist sig at være mere kompleks end først antaget.

Rammeanalysen har, som metode, næsten lige så mange forskellige perspektiver, fremgangsmåder og definitioner, som teoretikere der har beskæftiget sig med den. Med andre ord, har hver teoretiker en distinktiv egenartet tilgang til rammeanalysen (Fisher 1997:1.3-1.4). Det kan derfor også være svært at skabe et overblik over metoden, ligesom det kan være svært at bekende sig til én teoretikers metode. Dette er endvidere vanskeligt, da rammeanalysen typisk ikke er brugt i en organisatorisk sammenhæng, men har et bredt fokusområde. Derfor benyttes der i specialet en adaptiv tilgang til rammeanalysen, hvor forskellige teoretikers perspektiver inddrages.

Der tages primært udgangspunkt i Kimberly Fishers omfattende artikel om rammeanalyse, der grundigt gennemgår de forskellige bestanddele af rammeanalysen blandt ni andre teoretikere, ligesom hun også selv giver sit besyv med. Hver teoretiker gennemgås slavisk i de forskellige elementer, der for dem, konstituerer rammeanalysen. Med baggrund i disse er det muligt at konstruere en meningsfuld adaptiv rammeanalyse. Dermed bliver tilgangen i dette speciale specifik for et organisatorisk modstandsbegreb. Målet er ikke at skabe en ny teoretisk tilgang til rammeanalyse, men snarere at sammensætte forskellige vinkler og perspektiver fra forskellige teoretikere. Anvendte definitioner og begreber gennemgås og eksemplificeres derfor også først i analysen, for at skabe den tætteste sammenhæng i forståelsen heraf. Som kvalitativt metodisk værktøj er rammeanalysen svær at sikre validitetsmæssigt, særligt i tilfælde som her, hvor det ikke er en af de mere stringente metodiske tilgange (som eksempelvis Van Dijks diskursprægede tilgang – se Fisher 1997:4.12.4.14). Dette skyldes blandt andet, at rammerne identificeres ved enkeltpersoner (topcheferne) og dermed tager udgangspunkt i personlige oplevelser af rammer. Ligeledes, og måske særligt, er rammeanalyser gennemsyrede af den opfattelse og identifikation, den analyserende selv bærer med sig og uundgåeligt orienterer sig ud fra. Dette gør sig også gældende her, hvor rammerne er udtryk for min egen konstruktion. Dette søges dog udbedret ved klare beskrivelser af fortolkninger og sammenhænge, der opleves og struktureres ud fra i analysen. Endvidere er det dette forhold, der gør rammeanalysen mulig, da det, ifølge Fisher, ikke er muligt at analysere rammerne i en kultur man ikke selv er en del af (1997:6.2). Forforståelse og fælles common sense opfattelse er altså forudsætningen for, at analysen i det hele taget kan foretages.

Modstand mod forandring: et litteraturreview

Modstand mod forandring har vist sig at være et differentieret fænomen, med forskellige teoretiske indgangsvinkler. Først og fremmest undersøges emnet primært med casestudier, enten kvantitative eller kvalitative, og ud fra en bestemt vinkel på modstandens oprindelse. Det er disse vinkler, der er interessante – hvordan kan modstanden forstås? Litteraturreviewet har til formål at klarlægge de perspektiver, der er anlagt i teorien og i den eksisterende litteratur.

Modstandens forskellige niveauer

Ud fra artiklerne var det muligt at identificere tre overordnede analytiske niveauer for modstandens baggrund: *individet*, *organisationen* og *samfundet*. Ved at lave denne opdeling, er det muligt at strukturere forskellige retninger indenfor teorien om modstand mod forandring. Opdelingen illustrerer om modstanden kommer fra individet, er af organisatorisk oprindelse, eller er baseret i samfundet.

Størstedelen af den udvalgte litteratur identificerer individet som primær aktør for modstand mod forandring (Oreg 2006; Ford, Ford & D'Amelio 2008, Burnes 2015, m.f). Blandt disse tages der udgangspunkt i, at det er blandt den enkelte medarbejder at modstanden, og årsagen til denne, skal findes. Ses der i stedet på organisationen, er det specifikke grupper eller organisationskultur, der udgør baggrunden for modstanden. Dermed identificeres modstanden blandt grupper, i den overordnede organisationskultur, eller i organisationens subkulturer. Slutteligt identificeres det omkringliggende samfund som årsag til modstand. Denne form er primært baseret på kulturelle normer i det samfund, organisationen skal fungere i. Dvs. hvis en forandring, eller elementer heraf, strider mod de gældende kulturelle normer i det samfund organisationen befinder sig i, er det på baggrund af sådanne normer modstanden opstår.

Alle tre former er analytiske sorteringsværktøjer og skal anskues som sådan. Derfor er det vigtigt at have in mente, at der flere steder er overlap mellem de forskellige niveauer. Ikke desto mindre gør opdelingen det muligt at dykke længere ned i de perspektiver, der anlægges på modstand. Indenfor det individuelle niveau er der to centrale retninger. Den individuelle modstand anskues enten som disponeret, eller som subjektiv/beregnet modstand. Mens den på organisatorisk- og samfunds niveau opfattes som gruppe- og kulturbaseret.



Figur 2: Analytisk niveaudeling

Individbaseret modstand

Den individbaserede anskuelse er, som nævnt, den hyppigste i litteraturen. Den har sit udgangspunkt i den enkelte medarbejder, der, af forskellige årsager, anses som ophavet for modstanden. Denne anskuelse af modstanden tager udgangspunkt i behaviorisme, emotionssociologi og identitetsteori, der har en forklaringskraft for modstanden og beskriver hvad der ligger til grund for den enkeltes modstand. Modstand findes dermed i mekanismer, processer, beregninger og følelser i individet selv. Som nævnt står to overordnede retninger klart frem: disponeret modstand og subjektiv/beregnet modstand. Opdelingen mellem disse er væsentlig, da kun den subjektive modstand kan anskues som 'aktiv' individbaseret – dvs. at den enkelte medarbejder er bevidst om sin egen holdning, handlen og anskuelse af forandringen. Dette er ikke tilfældet for disponeret modstand.

Disponeret modstand

Eller 'dispositional resistance' er en tilgang til individbaseret modstand, der anskuer modstand som indlejret, genetisk eller underbevidst for medarbejderen. Modstand er altså ikke et aktivt valg den enkelte tager, men er i stedet personlighedsmæssigt eller genetisk indstillet til at være modstander. Disponeringen kan dermed forklares med sygdomsterminologien; man kan være særligt disponeret for eksempelvis brystkræft, hvis det genetisk ligger i familien, eller disponeret for hjerte-kar-sygdomme, hvis den mad der indtages er fedtholdig og usund. På samme måde udlægger denne tilgang modstand som 'indbygget' i det enkelte individ, uden dennes eksplicitte viden herom (Oreg 2006), eller som Turgut et al. beskriver: *"The basic tenet of this theory describes that persons are likely to act according to a latent personality trait when a current situation provides or lacks certain characteristics"* (2016:736). I dette tilfælde er det latente personlighedstræk en tilbøjelighed til modstand. Turgut et al. forsøger i deres artikel at sammenholde disponeret modstand med emotionel udmattelse. Dvs. hvis det givne arbejdsmiljø ikke er tilpasset individuelle karaktertræk, har det en negativ betydning for medarbejderens stressniveau og generelle sundhed (ibid:737). Dette underbygges af Aslam et al. der i deres artikel viser, at disponeret modstand forårsager tilbagetrækning og i forlængelse heraf, forringer medarbejderens jobtilfredshed (2016:580). Vi

har altså, at gøre med et fænomen der gennem medarbejderens individuelle personlighed og karaktertræk, påvirker både indstilling til og handlinger i forbindelse med forandringer.

Shockley et al. præsenterer en anden vinkel på disponeret modstand, hvor de ikke benytter betegnelsen 'dispositional resistance', men i stedet italesætter en opdeling mellem de individer, der værdsætter det der har eksisteret længe, eller er velafprøvet, og dem der ikke værdsætter dette. Om sidstnævnte benytter de betegnelsen 'change-accepting individuals', mens autoritarisme, konservatisme og traditionalisme, opfattes som konceptualiseringen af forandringsmodstand (Shockley et al. 2016:88). Det betyder, at personer der besidder disse karaktertræk i høj grad værdsætter det kendte, det der har eksisteret længe og som er velafprøvet og dermed, på forhånd, er disponerede for at udøve modstand mod forandringer.

Artikler på dette område benytter Oreg som teoretisk udgangspunkt (Turgut et al. 2016; Aslam et al. 2016; Shockley et al. 2016), da han anses som ophavsmanden til tilgangen, og som en af de mest signifikante teoretikere i forhold til forandring og personlighed (Burnes 2015:102). Oregs teori står dermed i diametral modsætning til den organisatorisk baserede tilgang, der belyses senere i afsnittet. I stedet undersøger Oreg de personlighedskarakteristika, der kan have en betydning for, hvordan individer oplever og reagerer på forandring (2003). Ved at identificere en 'Resistance to Change Scale', der består af fire faktorer (rutine søgning, følelsesmæssig reaktion til påtvungne forandringer, short-term fokus og kognitiv rigidhed), er det, ifølge Oreg, muligt at identificere en disponeringskomponent blandt medarbejdere (2003:690-691). Denne skala ligger ligeledes til grund for hans senere artikel, der også inkluderer elementer udenfor individet. Dermed undersøger han både ud fra individ og det han kalder kontekst, om end kontekst ikke betegnes på samme måde som i nærværende opgave (se organisationsafsnit). For Oreg relaterer konteksten sig i stedet til de elementer, der kan påvirke det enkelte individ, såsom jobsikkerhed, tillid, information, etc. (Oreg 2006:74-76). Hvad der i artiklen fra 2003 var fire faktorer, er i denne blevet til tre modstandsformer: Affektive-, adfærds- og kognitive reaktioner. Disse udgør en negativ tredimensionel tilgang til modstand (ibid:76). På baggrund af disse tre, der relaterer sig til hhv. følelser, handlinger og tanker, kan Oreg konkludere at *"people differ from one another in their internal inclination to resist or adopt changes"* (ibid:77). Han uddyber endvidere, at personer der scorer højt på disponeret modstand mod forandring *"which is conceptualized as a stable personality trait, are less likely to voluntarily incorporate changes into their lives, and when change is imposed upon them they are more likely to experience negative emotional reactions, such as anxiety, anger and fear"* (ibid).

Dermed kan man, ifølge Oreg og de resterende artikler i dette afsnit, forvente, at visse personer, som en del af deres personlighed, er mere tilbøjelige til at udøve modstand, og har sværere ved at håndtere forandringer.

Subjektiv/beregnet modstand

20 ud af de 37 benyttede artikler bruger denne tilgang til modstand mod forandring. Det er i høj grad et sammensurium af forskellige anskuelser på modstanden, men fælles for dem er, at de tager udgangspunkt i individet, og ikke ser modstanden som givet på forhånd via individets karaktertræk. Modstanden er så at sige 'fri for alle', idet den har samme forudsætninger i alle individer. Modstanden er stadig subjektiv ligesom den er ved disponeret modstand – den er bestemt af det enkelte individ selv. I denne kategori er modstanden typisk også beregnet. Ikke nødvendigvis velovervejet og gennemtænkt, men den opstår på baggrund af en intern beregning af konsekvenserne for forandringen – i mere eller mindre bevidst grad.

For at skabe et overblik over de individorienterede artikler er de inddelt i temaer: identitet, sensemaking, magt og modstand som et nyttigt værktøj. Derudover har det været nødvendigt at lave en 'andet' kategori, med artikler hvis fokus har været enkeltstående, i det udpluk af artikler der benyttes. Det er i denne forbindelse vigtigt at understrege, at inddelingen i kategorier udelukkende er et analytisk virkemiddel. Derfor er der også flere overlap, hvilket endnu engang viser vanskeligheden ved at skabe en klar afgrænsning og definition af modstand som begreb. Nedenstående opdeling er derfor et forsøg på at skabe et struktureret overblik. Artiklerne under hvert emne sammenholdes, så der skabes det bredest mulige perspektiv på det givne tema, og de forskellige vinkler sættes i forbindelse med hinanden.

Identitetsperspektiv

Denne tilgang til modstand har sit udspring meget centralt for individet og sættes i forbindelse med identifikations- og identitetsprocesser (Van Dijk & Van Dick 2009; Pitsakis et al. 2012; Mahadevan 2012). Selvom artiklerne adskiller sig i deres indfaldsvinkler til modstand, er der konsensus om, at modstand opstår, når der er uoverensstemmelser mellem medarbejderens opfattelse af sin identitet og den udefrakommende forandring (Van Dijk & Van Dick 2009; Pitsakis et al. 2012; Mahadevan 2012). Van Dijk og Van Dick opdeler modstanden i to former: *personal-oriented* og *principal-oriented*. Den første henviser til modstand, der stammer fra medarbejderens overbevisning om, at forandringen vil have en negativ effekt på dennes personlige, eller kollegers, arbejdsoplevelse. Den anden, *principal-oriented*, hænger i stedet sammen med medarbejderens bekymringer for organisationen selv, og dennes målopfyldelse og fremtid (Van Dijk & Van Dick 2009:144). Artiklen fremhæver desuden, hvordan organisatorisk identifikation har en stærk sammenhæng med medarbejdernes arbejdsrelaterede attituder under forandringer. Dvs. den enkelte medarbejder er nødt til at kunne identificere sig med organisationen – også efter forandringen, for at medarbejderen kan støtte op om og have en positiv attitude overfor forandringen. Ifølge Van Dijk og Van Dick, aktiverer forandring sociale kategorier, dvs. åbner de allerede eksisterende kategorier og tvinger medarbejderne til at genoverveje deres egne kategoriske tilhørsforhold (ibid:145). Med denne vinkel på modstandens oprindelse bliver modstanden, for medarbejderen, et forsøg på at sikre sin identitet mod negativ påvirkning. Denne pointe fremhæver Mahadevan ligeledes i sin artikel allerede i abstractet:

"Identity-based resistance to change originates in the inability to link the past collective self to present conditions" (2012:819). Denne tankegang går desuden igen i artiklen af Pitsakis et al., der beskriver hvordan medarbejderne ser organisationens identitet i relation til sig selv. Er der uoverensstemmelser i denne relation opfattes organisationen som irrelevant, og individets egen opfattelse af organisationens identitet vejer tungest. Dermed kan organisationer, der under en forandring ændrer deres identitet, ubevidst afskrive medarbejdere, der oplever en uoverensstemmelse (Pitsakis et al. 2012:839). Det er dog væsentligt at nævne, at denne artikel anlægger et andet fokus end de to andre. Da Pitsakis et al. tager udgangspunkt i modstand som konsekvens af organisatorisk dekobling (jf. institutionel teori), er udgangspunktet omvendt. Det er i stedet, hvad der sker med den enkeltes identitet, når en organisation dekobler fra en forandring – dvs. når organisationen *ikke* forandrer sig. Det er et interessant perspektiv, der åbner for flere muligheder inden for processerne om modstand mod forandring. Derudover er det væsentligt at nævne, at det syn der anlægges på identiteter i artiklen er af multipel karakter. Det betyder, at medarbejderne har flere forskellige identiteter de anlægger, alt efter i hvilken grad identiteten er godkendt efter kulturelle standarder i en given kontekst (ibid:839). Ifølge Pitsakis et al er spørgsmålet om identitet dermed et beregnet valg, den enkelte medarbejder foretager.

Sensemaking i forandringskonteksten

Som udgangspunkt er sensemaking ikke nødvendigvis forbundet med organisatoriske forandringer eller modstand. Det er dog en teori der ofte benyttes i denne sammenhæng, da den er et fornuftigt værktøj til at klarlægge og forklare processer i organisatorisk forandring og modstand. Helpap og Bekmeier-Feuerhahn beskriver således: *"Sensemaking is required when responding to an unknown, unprecedented, and unexpected situation that cannot be interpreted with available schemata"* (2016:903). Denne definition beskriver hvad sensemaking består af, mens den ligeledes forklarer hvorfor sensemaking giver mening at benytte i en forandringskontekst; netop at der sker noget nyt og ukendt. Ophavsmanden til sensemakingteorien er Karl E. Weick, specifikt hans bog *Sense-making in Organizations*, fra 1995, der indgår i samtlige artikler om emnet, der er medtaget her (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016; Erbert 2014; Kyriakidou 2011; Mahadevan 2012). Sensemaking undersøges typisk på et individuelt niveau, da meningsskabelsen er et behov for den enkelte 'sensemaker'.

De medtagne artikler har alle forskellige perspektiver og indgangsvinkler til sensemaking i forhold til modstand mod forandring: kontekst og relations orienteret (Kyriakidou 2011), følelser (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016), fremmedartethed og uoverensstemmelser (Erbert 2014) og narrativer om selvet (Mahadevan 2012). Der er altså flere forskellige indgangsvinkler og måder at benytte begrebet sensemaking. Ved at se på kontekst og relationer, er det muligt at klarlægge hvordan mennesker gennem deres valg og skabelse af kontekster, indgår i deres egen sensemaking proces. Det enkelte individ indgår således i relationer til andre individer, der ligeledes har valgt og skabt deres egne kontekster, som kan

påvirke den enkelte og hjælpe til den individuelle sensemaking (Kyriakidou 2011:574). Relationer er på denne måde gensidigt afhængige, hvilket vil sige: *"People negotiate their relationship with their context and the conditions of their interdependence creating a degree of predictability which makes future interaction possible"* (ibid:575). For at kunne skabe mening, er det enkelte individ afhængigt både af deres kontinuerlige valg, og skabelse af kontekst, men også relationen til andre individers valg og kontekster. Følelser derimod kan give et indblik i, hvordan det enkelte menneske orienterer sig i en forandring, og hvordan disse er baggrunden for individets sensemaking proces. Helpap & Bekmeier-Feuerhahn har således fundet ud af, at følelser er en afgørende faktor i formningen, instrueringen og forberedelsen af individuel sensemaking (2016:911).

Organisatorisk fremmedartethed eller 'strangeness' er en anden indfaldsvinkel til sensemaking. Her mener Erbert, at fremmedartethed er udgangspunktet for sensemaking processen; den enkelte medarbejder går i gang med en sensemaking proces, når noget opfattes som fremmed, anormalt og/eller brud på den normative og forventede arbejdsgang (2014:287). Ved at fokusere på, hvad der opfattes som fremmedartethed, reflekteres medarbejderens forståelse af problematikker i organisationen og ligeledes baggrunden for medarbejdermodstand (ibid:288). Ifølge Erbart er fremmedartethed væsentligt at undersøge, da det, gennem implikationen af 'det fremmede', er et væsentligt element for, hvordan individer (og grupper) definerer hvem og hvad de er (ibid:289).

Hvor denne tilgang ser på definitionen af individet selv, i kontrast til noget udefra, anlægger Mahadevan et mere individorienteret blik, idet antagelsen her er, at individet skaber mening ved at forholde sig til sit selv-narrativ. Dermed er det perspektivet mellem styrende narrativer (blandt fortidsnarrativer, nutidsnarrativer og fremtidsnarrativer), der skaber meningen med forandringer for den enkelte: *"Emergent narratives are stories which are not yet finite and which bear the possibility of making new sense out of past collective identity"* (Mahadevan 2012:832).

Disse forskellige indgangsvinkler til sensemaking, og modstand mod forandring, vidner om et teoretisk begreb, der har en alsidig anvendelse i forhold til specialets emne, og som har en gennemgribende forklaringskraft ud fra mange forskellige vinkler. Vender vi tilbage til Weick, beskriver han, at personer der er særligt dygtige til sensemaking er *"socialized to make do, be resilient, treat constraints as self-imposed, strive for plausibility, keep showing up, use retrospect to get a sense of direction, and articulate descriptions that energize"* (Weick et al. 2005:419). Dermed ligger barren for sensemaking ekstemt højt, hvilket betyder, at det kan være yderst kompliceret at skabe mening ud af en forandring.

Magt

Når der tales om organisationer er det svært at komme udenom begrebet magt. Det spiller derfor også en rolle, når emnet er modstand. Det perspektiv der anlægges i de tre artikler, der giver indblik i temaet er, at magtrelationer og processer kan forklare baggrunden for modstanden fra den enkelte medarbejder.

Goltz og Hietapelto skrev i 2003 en artikel der ud fra behaviorisme, kobler magt sammen med modstand mod forandring. De forklarer:

“Power holders and leaders can be expected to resist changes that decrease their ability to obtain responses in, and rewards for, their work groups. Workers can be expected to respond negatively to changes that affect the availability of positive consequences or the ability to obtain those consequences” (2003:4).

Det handler altså om, hvordan medarbejderen opfatter sine personlige muligheder i forbindelse med en forandring. Det være sig i forhold til muligheden for at opnå ønskede konsekvenser, men også i forhold til at forandring ofte kan påvirke og ændre individets evne til, at påvirke andres adfærd på vante måder (ibid:5). I artiklen identificeres flere processer og vurderingselementer, individet må tage stilling til i forhold til hierarki, formel og uformel magt, direkte og indirekte magt, negative og positive konsekvenser, og hvor individet selv står i forhold til dette. Ved at benytte en magtmodel der består af elementer, der relaterer sig til kontrol over ressourcer og belønnings- og tvangsmagt, der er erhvervet enten direkte (ledere) eller indirekte (medarbejdere), tilbyder Goltz og Hietapelto en forklaring på sammenhænge, der resulterer i modstand (ibid:7). Forsimplet forklaret, opstår modstand blandt de individer, hvis direkte eller indirekte kontrol over positive og/eller negative konsekvenser forringes på den ene eller den anden måde (ibid:9).

Den anden artikel der repræsenterer dette tema, er af Linstead fra 1997. Han benytter ikke en helt så klar behavioristisk indfaldsvinkel, men er i stedet teoretisk orienteret i relationsprocesser og forskydningen i relationer, når den ene part udsteder ordrer. Han benytter begrebet 'sting', om den reaktion en medarbejder har, når vedkommende får en ordre. Ifølge Linstead skaber dette en forskydning i forholdet, som medarbejderen vil forsøge at udligne ved omstødelse eller gengældelse (reversal) (1997:71). Han forklarer: *“The deeper the sting and the more unpleasant the change or command, the longer the reversal takes”* (ibid). Derfor mener Linstead også, at modstand ofte opstår som et resultat af et sting. Stings er uundgåelige under forandringer, og dermed også modstand. Modstanden kan dog, som resultat af stings, ses som modstand mod magten og ikke mod forandringen (ibid:86). Det fremhæves i artiklen, at modstanden er et resultat af, at medarbejdere ikke får tilstrækkelig information, der i stedet holdes tæt til kroppen af ledere og andre magthavere, idet informationen i høj grad er magtgivende (ibid:72).

Slutteligt findes der ved Thomas og Hardy lignende betragtninger, om end artiklen tager udgangspunkt i et mere abstrakt niveau. Den belyser, hvordan den gængse opdeling i dæmonisering, og fejring af modstand

er mangelfuld, idet den mangler et væsentligt magtperspektiv (Thomas & Hardy 2011:322). Dette perspektiv består i, den asymmetriske magtrelation der ligger i, at det er forandringsagenten, der determinerer, hvilke svar og reaktioner der udgør modstand og hvilke der ikke gør (ibid:324). Ved at påpege denne forskydning belyser Thomas og Hardy, hvorfor den gængse tilgang til modstand er mangelfuld og misvisende i forhold til magt. Ved at benytte Foucault nuanceres magtrelationen til modstand: *"Resistance is an adaptive response to power, it operates in tandem with power, and it forms at the points where relations of power are exercised"* (ibid:326). I stedet for at undersøge hvorfor, og hvem der udøver modstand, skal der altså i stedet tages udgangspunkt i, hvordan relationer mellem magt og modstand, opererer sammen i skabelsen af forandring og på hvilke måder (ibid). Dermed løses den asymmetriske magtkonflikt, da det i så fald ikke er forandringsagenten, der besidder magten (ibid:329). De præsenterede vinkler er i visse henseender meget forskellige, om end det samlede billede de giver, viser det er nødvendigt og relevant at tage højde for, og overveje magtrelationer og forhold, når der arbejdes med modstand mod forandringer i organisationer.

Modstand som et nyttigt værktøj

Når betegnelserne nyttig og værktøj benyttes, er det fordi en del af litteraturen om modstand mod forandring, er orienteret mod, at udfordre det gængse negative billede der er af modstand. Modstand opfattes typisk, særligt fra ledelsens side, som noget negativt og den opfattelse er det værd at stille sig kritisk overfor, da der kan være fordele ved modstanden. Waddell og Sohal skrev i 1998: *"It is suggested that management may greatly benefit from techniques that carefully manage resistance to change by looking for ways of utilizing it rather than overcoming it"* (1998:543). Ifølge deres artikel blev det allerede i 1960'erne og 1970'erne gjort klart, at der kan drages nytte af modstanden og den derfor ikke bør undgås som den klassiske ledelsesteori de ellers har talt for: *"Resistance has been classically understood as a foundation cause of conflict that is undesirable and detrimental to organisational health"* (ibid). Ved at udfordre denne forståelse af modstanden, sættes der spørgsmålstegn ved opfattelsen af den enkelte medarbejder der udøver, eller har modstand. Den negative forståelse af modstand er nemlig manifesteret hos den enkelte. Individet med modstand bliver set som undergravende, med en egeninteresse i modstrid med den generelle interesse og sundhed for organisationen (ibid). Det er en interessant pointe, og det diskuteres til stadighed hvorvidt dette syn på individer med modstand gør sig gældende. Ifølge Waddell og Sohal er modstand en funktion af forskellige sociale faktorer. Disse er rationelle faktorer; medarbejderens vurdering af forandringens outcome er forskelligt fra ledelsens. Ikke-rationelle faktorer; baseret på medarbejderens egne prædispositioner og præferencer. Politiske faktorer; favorisering eller uvillighed overfor bestemte personer. Og ledelses faktorer; upassende eller dårlige ledelsesstile (ibid:544). Det er dog ikke helt så simpelt, at man blot kan diagnosticere modstanden ud fra disse fire faktorer, for modstanden er også bygget ind i de organisatoriske faktorer (systemer, processer, omkostninger etc.). Alle bidrager til en slags inert,

der skubber organisationen mod større reliabilitet og forudsigelighed, der samtidig modarbejder forandring (ibid:544). Modstanden kommer dermed ikke kun fra medarbejdernes personlige overvejelser, men er i høj grad funderet i selve organisationen. Denne modstand er, ifølge Waddell og Sohal, ikke bare nyttig, men nødvendig. Mens pres fra eksterne og interne miljøer til stadighed opmuntrer og fremmer forandring, er modstand en faktor der kan balancere disse krav mod det behov der også er, for bestandighed og stabilitet. Det handler om at finde midelvejen mellem forandring og stabilitet, og her er modstand en væsentlig balancevægt (ibid:545). Dermed er mennesket ikke modstandere af forandringen per se, men af usikkerheden, og de potentielle resultater forandringen medfører. På den måde har Waddell og Sohal altså etableret nødvendigheden af modstanden, som grundfæstes i, at den er en væsentlig komponent, der med sin natur tilfører forandringsprocessen energi og skaber kreativ grobund i søgningen efter alternative metoder og resultater: *"Resistance encourages greater scrutiny of legislation"* (ibid:545-546). Modstand er dermed et vigtigt værktøj til at optimere forandringsprocessen og sikre grundige overvejelser og løsningsmuligheder.

Artikler som Waddell og Sohals der går den almene opfattelse af modstand på klingen er ikke sjældne. I kontrast til Waddell og Sohals mere generelle tilgang, benytter Bergström et al., et mere specifikt fokus på kynisme og kynisk adfærd, der, ifølge artiklen, ofte anses som modstand, hvilket de anfægter. Som modstandsform anser Bergström et al. kynisme som mangelfuld, fordi den reproducerer de magtrelationer som medarbejderne med modstand, forsøger at undgå (2014:385). I stedet forklarer de *"In organizations undergoing organizational change, organizational members express cynicism as part of the translation of ideas into action"* (ibid). Dermed skal kynisme ikke ses som en modstandsform, men snarere som en del af meningsdannelsesprocessen for den enkelte medarbejder. På trods af kynismen kan medarbejderen aktivt deltage i den forandring der er kyniske overfor (ibid). I en organisatorisk kontekst er kynismen, ifølge Bergström et al., præsenteret som en måde hvorpå medarbejderreaktioner på forandring kan forstås. Kynismen vidner om en mangel på tiltro til ledelsen i forhold til forandringer og er oftest et resultat af en ikke-overbevisende historie med forandringer (ibid:386). Det siges dermed ikke, at det er unødvendigt at være opmærksom og på vagt overfor kynismen, men snarere at den ikke udelukkende er udtryk for noget negativt. Den har reelle konsekvenser såsom at medarbejderens loyalitet, jobtilfredshed og motivation reduceres. Ligeledes undermineres ledelsens legitimitet og organisationens kapacitet for fremtidige forandringer falder (ibid). Dette er ikke usædvanligt under forandringer og Bergström et al. har deres væsentligste pointe og argument i det: *"Organizational cynicism may appear to be a negative response, cynical people are at the same time motivated to care about the well-being of their organization"* (ibid:387). Dvs. at kynisme er en slags overgangsreaktion på forandring, der foregår mens medarbejderen bearbejder og meningsdanner, mens den samtidig er et udtryk for medarbejderens engagement i organisationen. Det er derfor vigtigt at kynisme forstås, ikke som positivt eller negativt, men som en neutral proces, hvor

forandring bearbejdes og håndteres (ibid:389). Dermed kan kynisme altså anses som et frugtbart værktøj, når der opleves modstand mod forandring.

Mathews og Linski forsøger i deres artikel at rykke på opfattelsen af modstand fra negativ til positiv. De har dog ikke samme teoretiske fundament eller nytteperspektiv, men forsøger, med en forklaring af processerne i den enkelte, at skabe en ny praksis for modstand. Ved at skabe en model GLM (Good Lives Model) forklarer de modstandsadfærd, som de synlige manifestationer af et brud på deres søgen efter PHG (Primary Human Goods), der er handlinger eller tilstande, der ses som fordelagtige for mennesket. Forhindres eller afbrydes denne søgen, grundet forandringer i organisationen, resulterer det i modstandsadfærd (Mathews & Linski 2016:964-965). De mener derfor, at modstand kan reframe med GLM og på den måde skabe et billede, og en forståelse af modstand som noget anvendeligt. Artiklen når ikke samme niveau som Waddells og Sohals, men er et bud på en ændring, i forståelsen af modstand.

Ligeledes kommer Smollan med retningslinjer til ledere ud fra en grundig og omfattende litteraturundersøgelse. Smollan kritiserer den eksisterende litteratur for at være mangelfuld i beskrivelsen og opfattelsen af den kompleksitet modstand indeholder: "*It is a multi-dimensional concept that goes beyond deliberate employee behaviour and which contains degrees of employee response that are often complex and contradictory*" (Smollan 2011:829). Han undersøger dog kun modstand fra individniveauet og derfor relaterer de forskellige dimensioner sig til dette. Han identificerer fem modstands dimensioner på baggrund af eksisterende litteratur: kognitiv, affektiv og behavioristisk-intentionel, bevidst/ubevidst, rationel/irrationel, aktiv/passiv og synlig/usynlig (ibid:830-833). Disse efterprøves gennem 24 kvalitative interviews, der underbygger litteraturen. Den væsentligste pointe Smollan fremsætter er, at medarbejderes modstand ofte er differentieret, så der kan være modstand mod visse dele eller elementer af forandringen, mens andre kan støttes (ibid:842). På baggrund af de forskellige dimensioner beskriver han altså, hvordan ledere kan forberede sig og dermed bedre håndtere modstand som noget, der ikke udelukkende er negativt.

Dette gør sig gældende i artiklen: *Stop Blaming Resistance to Change, and Start Using It* af Ford og Ford, der allerede i titlen cementerer hovedpointen i artiklen. De mener, at "*resistance is energy to be channeled for the benefit of higher objectives*" (Ford & Ford 2010:35), og derfor bør modstand anskues anderledes. De identificerer lederne og disses definitionsmagt af, hvad modstand er, som den primære årsag til, at modstand opleves negativt og uønskværdigt (ibid:24-25). De mener, at baggrunden for den negative opfattelse ligger i tre dynamikker relateret til lederne: 1) et kognitivt bias, der grunder i, at det er nemmere at tage æren for ting der går godt, end dem der ikke gør – i så fald skydes skylden på medarbejdere eller ydre faktorer. 2) sociale dynamikker, baseret på frygten for at fejle og behovet for at opretholde social status. Ved at bruge betegnelsen modstand undskylder man sig fra fiasko, får sympati, og skifter fokus til modstanderne. 3) ledelsesmæssige fejltrin, der primært består i brudte aftaler, hvilket resulterer i mistillid og manglende motivation, oversalg af forandringen - med for meget fokus på det gode, og for lidt på det

dårlige og ligeledes den smitteeffekt der er til medarbejderne, hvis lederen ikke selv virker overbevist og engageret i forandringen (ibid:25-27). I stedet mener Ford og Ford at modstanden skal ses som et værktøj; noget nyttigt og brugbart. Selv hvis der tales negativt om forandringen er det, i de indledende stadier, et tegn på, at forandringen er aktuel og der arbejdes med den (ibid:28). Artiklen er en af de mere kendte indenfor feltet, og fremgår som væsentlig litteratur i flere af de medtagne artikler.

Yderligere perspektiver på modstand

Af de benyttede artikler om den subjektive/beregnete modstand, er der fem artikler som ikke har passeret ind i de ovenstående kategorier. Det er ikke et udtryk for, at det ikke er væsentlige områder indenfor litteraturen, men snarere at det er sjældnere temaer, eller at det udpluk i litteraturen der benyttes her, har haft et andet fokus eller vinkel. Ikke desto mindre er det fem interessante perspektiver, der er relevante for specialet. De fire, ud af fem, er specifikke tilgange til modstanden på det individuelle niveau, mens den sidste er et litteraturreview i sig selv, der bidrager med væsentlige overvejelser. De fire artikler har forskellige tilgange til modstand mod forandring i organisationer, med tilsvarende forskellige formål og sigte.

Lines artikel fra 2004 beskriver vigtigheden af medarbejderdeltagelse i forandringer. Ved at sørge for deltagelse reduceres modstand, og der skabes samtidig et større engagement og forpligtelse for forandringen blandt medarbejderne (Lines 2004:193). Ved at sikre medarbejderdeltagelse i forandringer, øges oplevelsen af retfærdighed i forbindelse med forandringen. Dette er vigtigt, ifølge Lines, fordi oplevelsen af uretfærdighed er en stærk driver for modstand, der har til formål at sænke, eller helt afslutte en intenderet forandring (ibid:198). Lines ser dermed deltagelse i forandringen som nødvendigt for at begrænse modstand. Det er han imidlertid ikke den eneste der mener og medarbejderdeltagelse i forandringer er ingenlunde ukendt eller ubeskrevet i litteraturen. Det er dog primært belyst fra ledelsens perspektiv, eller fra et organisatorisk perspektiv, hvilket uddybes i det følgende kapitel.

Andre perspektiver på modstanden kan findes ved Maheshwari og Vohna, der undersøger hvordan HR praksisser kan underbygge og støtte forandring og på den måde afværge modstand. Ved at give et konceptuelt framework, der identificerer de kritiske HR praksisser, som støtter organisatorisk forandring, og undersøger praksisernes effekt på medarbejderopfattelse og commitment til forandring, forsøger de at nedsætte modstand (Maheshwari og Vohna 2015:872). Ligeledes kommer Klonek et al. med deres bud på en væsentlig vinkel, nemlig lingvistik. De undersøger den dynamiske kommunikationsproces mellem forandringsagenter og modtagere af forandring. Ved at undersøge dette kan de opstille forandringstale overfor fastholdelsestale. Artiklen undersøger implikationerne heraf og viser, at hvis forandringsagenten agerer autonomisk restriktivt, resulterer det i fastholdelsestale blandt medarbejderne. På denne måde er det altså muligt at justere og redigere, hvorvidt medarbejderne udtrykker sig i forandring eller i fastholdelse (Klonek et al. 2014:334).

Det fjerde perspektiv er, ifølge Giangreco og Pecci, givet alt for lidt opmærksomhed i litteraturen. De undersøger mellemlederens situation under en forandring, i forhold til modstand. De argumenterer for, at mellemlederen spiller en central rolle i forandringsprocessen, og derfor har en potentiel hovedrolle i forhold til succeser og fiaskoer for forandringen (Giangreco & Pecci 2005:1813). Mellemlederen sidder i forandringer ofte mellem to stole – de er både *ofre* og *bærere* af forandringen, og deres position i hierarkiet og specifikke ekspertise, er udsat under forandringer, da rollerne kan skifte (ibid.).

Slutteligt er det relevant kort at runde Erwin og Garman's litteraturreview fra 2010. Dette er foretaget på baggrund af 18 videnskabelige artikler, udgivet mellem 1998-2008 og relaterer sig specifikt til individuel modstand mod forandring. Artiklen har til formål at give praktiske råd på baggrund af litteraturen, og har dermed et andet fokus end ovenstående gennemgang. Dermed ikke sagt, at flere væsentlige pointer ikke går igen i nærværende speciale, men under to forskellige struktureringer. Hvor dette review tager udgangspunkt i de overordnede perspektiver, der appliceres på modstand, tager Erwin og Garman udgangspunkt i konkrete processer, som eks. personkarakteristikker, der har betydning for, hvordan individet forholder sig til forandring (predisposition, resiliens, åbenhed, selvforståelse, risikotolerance og forsvarsmekanikker) (Erwin & Garman 2010:44). Det er i forhold til de overordnede refleksioner, at artiklen bliver særlig interessant. Erwin og Garman sætter nemlig fokus på, at emnet er præget af en manglende konsensus om, hvad der faktisk udgør modstand, ligesom der er en stor varians i hvordan modstand opfattes og operationaliseres (ibid:40,42). Disse problematikker er for specialet yderst relevante (jf. metodeafsnittet).

Organisationsbaseret modstand

Synet på organisationen og dennes kultur som baggrunden for modstand er, efter det individ-baserede perspektiv, det mest gængse. Det er ikke så populært som individperspektivet (her 8 ud af 37 artikler), men er en stabil tilgang der har rødder tilbage i 1930'erne og 1940'erne, hvor modstand mod forandring blev sat på radaren af Lewin (Burnes 2015:94). Ligesom den individbaserede tilgang, er der forskellige indgangsvinkler til modstand mod forandring, men da det er et begrænset antal artikler, der har det organisatoriske udgangspunkt, præsenteres de ikke som særskilte temaer som i individafsnittet. I stedet sammenholdes de forskellige artikler, så der skabes den bredest mulige forståelse af, hvorfor teoretikerne taler for at netop organisationen, og organisationskulturen i højere grad end individet, er baggrunden for modstand.

Det bredeste perspektiv på organisationsbaseret modstand der er medtaget her, findes hos Pierterse et al. (2012), der ser på forskellighederne mellem professioner der skal arbejde sammen om forandring. Der tages dermed udgangspunkt i professionsspecifikke kulturelle normer og adfærd, som er en problemstilling der rækker ud over organisationens grænser. Der kan være store gab på tværs af professioner og i et tvunget

samarbejde, er det plausibelt, at der kan opstå modstand som resultat af sådanne kulturelle uoverensstemmelser (Pierterse et al. 2012). Artiklen har en lingvistisk og diskursiv indfaldsvinkel, da forfatterne mener, at det er gennem tale og formulering at uoverensstemmelser og kulturelle forskelle kan identificeres (ibid.).

McCabe tager ligeledes udgangspunkt i kultur, men har ingen professionsopdeling. Han tager i stedet udgangspunkt i organisationen som et hele, med en kollektiv hukommelse konstitueret af organisationens medlemmer. Artiklen forsøger at udfordre antagelsen af, at det er muligt at 'bryde med fortiden'. Ifølge McCabe er det ikke muligt, da hukommelse og minder er det organisationen er bygget op af (2010). Minder er stædige og kultur er konstitueret herigennem, på måder der sikrer kontinuitet, men også forandring. Det kan virke selvmodsigende at hukommelse og minder både kan hindre og facilitere forandring (ibid), men da netop minder kan give en præcedens i en forandringssituation, er det et essentielt værktøj for organisationen. Med dette perspektiv er det altså organisationens kollektive hukommelse, der er styrende for forandringsreaktioner, og dermed modstand mod forandring. I linje med dette konkluderer Pardo del Val og Fuentes, at de værdier der er grundfæstede i organisationen, oftest er baggrund for den stærkeste modstand (2003:153). Ligeledes fandt de i deres undersøgelser, at modstand i forbindelse med strategiske forandringer, altid er stærkere end i forbindelse med evolutionære forandringer (ibid:152). Denne konklusion skal dog tages med forbehold, da den er udarbejdet på baggrund af et datasæt med en svarprocent på 4,7 (ibid:151).

Lofquist bidrager ligeledes med interessante perspektiver på modstand i en organisatorisk kontekst. Han undersøger hvordan organisationskulturen påvirker forandringsimplementeringen i 'mixed-change types' (Lofquist 2011:224). Dette indebærer en forandring, der søger at ændre strukturelle og adfærdsforandringer samtidig (ibid). Hovedpointen i artiklen er, at grunden til mange forandringsinitiativer mislykkes *"is the lack of understanding of the overwhelming impact that organizational cultures have on the change process"* (ibid:225). Dermed understreges vigtigheden af, at matche implementeringsstrategien til den specifikke organisationskultur. Gøres dette ikke, kan det, ifølge Lofquist, påvirke attituder imod forandringen, hvilket har en direkte modererende effekt på forandringsresultatet (ibid:226). Dette leder ofte til en mislykket implementering. Derfor understreges det, at processerne (attituder og dannelsen heraf) er tæt forbundne med kultur, hvilket øger vigtigheden af hvordan forandringen formuleres og ligeledes at forandringsmetoden matcher kulturtypen (ibid:227).

Tilgangen til modstand er lidt anderledes hvis vi ser på artiklen af Ford et al. (2002). Her anskues forandringen i stedet som en social konstruktion, der, ligesom hos Pierterse, finder grobund i diskurs og tale:

"Resistance to change has generally been understood as a result of personal experiences and assessments about the reliability of others. (...) But this understanding ignores resistance as a

socially constructed reality in which people are responding more to the background conversations in which the change is being initiated than to the change itself” (Ford et al. 2002:105).

Modstand ses altså, med Ford et al.s briller, som en funktion af de baggrundssamtaler der skaber den kontekst forandringen, og reaktionen på den, sættes i. Dermed er modstand ikke et personligt fænomen, men et socialt systemisk fænomen, hvor modstanden etableres og vedligeholdes af baggrundssamtaler i organisationen (ibid). Det betyder derfor, at modstanden skal findes i organisationskulturen og den kollektive meningsdannelse, der foregår i organisationen.

Et grundigere indblik i denne tilgang findes hos Burnes, der med sin artikel fra 2015, laver en historisk gennemgang af modstandsbegrebet og gennemgår nogle af de mest prominente teorier om modstand mod forandring. Han starter således med Lewin og bygger videre med Coch og French, og præsenterer forskellige artikler, som op gennem årene har viderebygget på netop disse teorier. Begrebsudviklingen er essentiel for Burnes. Han mener, at det ikke er nok at kigge på en given idé, eller praksis, på et bestemt tidspunkt, men at det er nødvendigt at se udviklingen og forandringen over tid (Burnes 2015:92). Burnes artikel er essentiel, når der tales om organisationsbaseret modstand, fordi han fastholder og udbygger Lewin, Coch og Frenchs kontekstorientering i forhold til modstand. Lewins modstandsforståelse var baseret på feltteori i fysik og gestaltpsykologi, der begge lægger vægt på vigtigheden af kontekst i skabelsen af individuelle handlinger: *“Changes in behaviour only occur when the field changes”* (ibid:99). Dermed er det også muligt at konkludere, at individer ikke handler individuelt, men på baggrund af deres givne kontekst, her organisationen. Det er også hos Lewin, Coch og French, at medarbejderdeltagelse kommer på tale. Det understreges, at det er vigtigt at involvere medarbejderne, opmuntre dem til deltagelse, meningstilkendegivelse og beslutningstagen (ibid:100).

Burnes er dog også i høj grad kritisk. Ikke overfor Coch og French, men over at det væsentligste i deres modstandsbegreb; konteksten, i mange tilfælde er taget ud af den efterfølgende litteratur. Formålet med artiklen er ikke at udsælde det individuelle perspektiv, men snarere at påpege det er en mangel, at konteksten ikke spiller en større rolle. Derfor forsøger han med fire forskellige teorier, udviklet over de seneste 60 år: kognitiv dissonans, interventionsdybde, psykologisk kontrakt og disponeret modstand, at bygge bro mellem de to tilgange (ibid:94, 103). Burnes argumenterer for, at det individuelle og systemiske syn på modstand kan forenes, ud fra antagelsen at organisationer er sociale systemer. Dermed er det ikke modstridende at se modstand som stammende fra samspillet mellem karakteristika for individet og for organisationen (ibid:103). Det er altså med denne logik, han fremsætter de fire teorier, og argumenterer for konteksten og organisationens rolle, i ellers individorienterede synspunkter.

Burnes er ikke den eneste der har et specifikt fokus på Coch og French. Faktisk er disses artikel fra 1948 fundamentet for diskussionen om modstand mod forandring i organisationer, som den første publicering på emnet (Dent & Goldberg 1999:31). Artiklen i sig selv ligner ikke dem der gennemgås i specialet, da den

ikke har megen anden litteratur at tage udgangspunkt i. Den identificerer i stedet problematikker der defineres som modstand mod forandring, i et konkret eksperiment på pyjamasfabrikken Harwood (Coch & French 1948). På selve begrebet modstand bruges ikke meget plads i artiklen, men den væsentligste konklusion er, at modstand mod forandring kan begrænses, og helt forhindres, ved afholdelse af gruppemøder med de ansatte (ibid:531). Burnes har derfor fat i en vigtig pointe i betegnelsen af, at Coch og French udelukkende beskæftiger sig med modstand som et gruppe-, og dermed organisatorisk, fænomen.

Et andet væsentligt bidrag indenfor litteraturen om modstand er Dent og Goldberg, der ofte benyttes i den resterende litteratur – særligt i kritiske overvejelser om den individbaserede tilgang. Ifølge Dent og Goldberg, og ligeledes Burnes, har det aldrig været meningen, at modstand skulle anskues ud fra et individuelt perspektiv. Et sådant perspektiv er misvisende i forståelsen af forandringsdynamikker (Dent & Goldberg 1999:25). De mener i stedet, at den modstandsfortolkning der er akkumuleret siden Coch og French og ofte har et individuelt udgangspunkt, bør smides væk til fordel for konkrete problemstillinger såsom 'modstand af statustab', 'modstand af indkomsttab', etc. (ibid:26). De går så langt at kalde modstand mod forandring en *"bankrupt mental model"* (ibid:27). Det er, ifølge Dent og Goldberg, gået galt i den italesættelse Coch og French brugte, altså titlen på deres artikel (overcoming resistance to change). Modstand burde være italesat anderledes, som eksempelvis: *"Overcoming perfectly natural reactions to poor management"* (ibid:38). Med denne pointe viser Dent og Goldberg, at deres tilgang til modstand er langt mere nuanceret, men også, at modstand mod forandring som begreb er misvisende og i stedet bør have fokus på organisatoriske forandringsdynamikker, fremfor på individets reaktioner (ibid). Derfor fremhæver de, at det er fejlagtigt at tale om, at overkomme modstanden, da dette er monolitisk og modstand i stedet bør behandles specifikt ud fra de givne tilfælde, og ikke ud fra en færdig tjekliste (ibid:40).

Hvor Dent og Goldberg argumenterer for helt at forlade modstandsbegrebet, foreslår Ford et al., i stedet at rekonstruere begrebet (2008:370). Dette gøres ved at udvide forståelsen til at indbefatte dem der instigerer forandringen (forandringsagenterne), og på denne måde bringe modstanden ind i en mere systemisk og dynamisk kontekst (ibid). Således påpeges og undersøges tre elementer: 1) modtagerens adfærd (som, ifølge forfatterne, har været det hidtidige fokus i litteraturen), 2) forandringsagentens sensemaking, dvs. hvordan agenten forstår modtagerens adfærd, og fortolker denne (jf. Ford & Ford i afsnit om modstand som et nyttigt værktøj), og 3) *"the 'agent-recipient relationship' that provides the context in which the first two elements occur and that shapes, and is shaped by, agent-recipient interactions"* (ibid:371). Dermed abonnerer Ford et al., ligesom Dent og Goldberg, på den holdning, at modstand som noget der skal overvindes er et *"outdated, one-sided concept"* (ibid:373), der mangler væsentlige perspektiver fra organisatoriske relationer (ibid).

Samfundsbareret modstand

Den organisationsbaserede og den samfundsbarerede modstand ligger på mange måder tæt op ad hinanden. De bygger begge på kultur, normer og vaner og har flere ens træk. Den klareste sammenhæng ses dog typisk samfund til organisation. Oftest vil samfundskulturen afspejle sig i organisationen som basale og grundlæggende værdier, med en særegen organisationskultur oveni. Denne gør sig imidlertid ikke gældende på samfunds niveau. Samfunds niveauet er særligt interessant, fordi det sjældent opdages at samfundsnormer- og værdier gør sig gældende i en organisatorisk kontekst, før de udfordres af modstridende normer og værdier fra eksempelvis andre samfund. Tilgangen er derfor mest relevant når der tales om interkulturelle virksomheder, diversitetsledelse og outsourcing. Der er dog visse undtagelser, eksempelvis generationsforskelle i kulturen, hvilket er tilfældet i en af de artikler, der repræsenterer den samfundsbarerede modstand. Denne tilgang er ikke så veldokumenteret og undersøgt som de to andre, og det er derfor kun tre af de udvalgte artikler, der arbejder med emnet. Det er i denne forbindelse væsentligt at gøre opmærksom på, at det i endnu højere grad end mellem individ og organisations niveauet, er en arbitrær linje der adskiller de to perspektiver.

Cutchers artikel identificerer ikke sig selv som omhandlende samfundsbareret modstand. Artiklens placering som sådan skyldes, at den identificerer, hvordan modstand mod forandring kan være påvirket af tradition og sted, hvilket medarbejdere kan bruge til at modstå forandringer af arbejdspraksisser og rolleændringer, der er en trussel mod etablerede arbejds- og kønsidentiteter (Cutcher 2009). Dermed har modstanden sit udspring, ikke i organisationen eller individet, men i fastslåede traditioner fra et specifikt sted, og dermed samfundsnormer og kultur. Artiklen har dog et distinkt identitets-perspektiv, men dette er knyttet til de samfundsnormer, der eksisterer omkring organisationen (ibid).

Går vi et spadestik dybere, findes en beskrivelse af et, fra et dansk synspunkt, meget anderledes samfund, med en stærkt indgribende samfundskultur i artiklen af Danişman. Denne artikel tager udgangspunkt i en tyrkisk organisation, hvor forfatteren undersøger organisationskulturen som et resultat af overliggende samfundsværdier. Danişman beskriver: *"Taking account of the broader societal culture will provide a more comprehensive understanding of why and how culture based resistance to change occurs in an organization"* (2010:201). Artiklen illustrerer, hvor arbitrær linjen mellem organisationskultur og samfundskultur er, da forfatteren, har svært ved at lave en skelnen. Derfor er den præsenterede definition på organisationskultur også så bred, at det yderligere besværliggør en tydelig skelnen: *"Organizational culture consists of understandings and meanings shared by a group of people within an organization"* (ibid:202). Danişman understreger dog, at de to kulturbegreber er forskellige fænomener, om end opdelingen ikke er tydelig. Hans væsentligste pointe er desuagtet, at det er vigtigt at tage højde for den uafviselige interaktion mellem organisationskulturen og samfundskulturen (ibid:203). Kulturen i organisationen tager form baseret på samfundskulturen(e). Det medfører en væsentlig komplicering, hvis modstanden er baseret på

samfundsnormer, da det i så fald er meget svært at ændre på opfattelsen (ibid:204). Omvendt kan modstand også forventes, hvis elementer fra samfundskulturen udfordres. Derfor er samfundsbaseret modstand også en utrolig svær størrelse at arbejde med.

Selvom det er muligt at finde cases som denne, hvor sammenstød forekommer indenfor den samme samfundskultur, har det antageligvis oftest sin berettigelse i internationale sammenhænge. Det er blandt andet et af de væsentligste touch points, hvis der kigges på diversitetsledelse, fusioner, udvidelser eller outsourcing til andre lande. I en artikel af Dobosz-Bourne og Jankowicz, er det en sådan situation der beskrives og undersøges; General Motors' (GM) indtog på det polske marked. Der bruges en væsentlig del af artiklen på at beskrive de kulturelle skift, der gik forud for GMs, og flere andre virksomheders, indtog i Polen i tiden efter kommunismen og murens fald. I et sådant tilfælde er det væsentligt at have denne forforståelse, for at kunne se de brændpunkter der er, når en vestlig ledelsesstil og kultur skal agere og samarbejde med østeuropæiske normer, værdier og kultur (Dobosz-Bourne & Jankowicz 2006). Der er dermed ikke et fokus eller orientering imod den enkelte medarbejder, da det er en klar samfundsmæssig generalisering der ligger til grund for artiklen (ibid:2022).

Den samfundsbaserede modstand er altså på anden vis end de førnævnte former, en sværvægter i forhold til modstand. Hvor der både ved individet og organisationen, er en klar optegnelse for, hvem og hvad modstanden er gjort af, er det langt mere vævende og uhåndgribeligt, at anfægte den samfundskulturelle socialisering medarbejdere i en organisation har. Dette er imidlertid noget af det der gør dette perspektiv interessant, for det skaber nogle barrierer og komplikationer, det er nemt uforvarende at støde ind i.

Opsummering

Ovenstående teori-afsnit viser hvor komplekst og differentieret modstandsbegrebet egentlig er. Det er derfor også tilnærmelsesvis umuligt at give en simpel beskrivelse af, hvad modstand mod forandring i organisationer er. Derfor er det fristende, at undlade yderligere definition af begrebet, da det vil kræve at der abonneres på en specifik tilgang til fænomenet. Ligeledes er ovenstående review et godt eksempel på, hvordan modstandsbegrebet, som et komplekst sammensurium, er en social konstruktion. Ikke desto mindre er det for den efterfølgende analyses skyld, hensigtsmæssigt at indsnævre egen konstruktion af begrebet. På baggrund af ovenstående afsnit opleves modstand derfor som en tilstand, enten hos individ eller organisation, der har mulige hindrende konsekvenser for en given forandring. Denne definition er tilsvarende bred, men essensen af den er væsentlig; modstand er noget der potentielt kan være hindrende for en forandring, og som har væsentlige implikationer både for individ og organisation.

Når topledere får en stemme

Analysen har til formål at præsentere resultaterne af de kvalitative interviews. Den er struktureret ud fra mønstre og tendenser, der er identificeret på tværs af interviewene, og skildrer de forskellige leders opfattelser – både hvor de er enige, og hvor de er uenige.

Ved at benytte denne indfaldsvinkel dannes et holistisk og nuanceret billede af topledernes bevæggrunde, erfaringer og oplevelser, men også deres forskellige sondringer – teoretiske såvel som praktiske. Som nævnt i metodeafsnittet er det dog væsentligt at fremhæve, at interviewene, på trods af en god repræsentativ fordeling, kun er udtryk for fem specifikke topledernes meninger, og derfor ikke umiddelbart kan generaliseres. I stedet vil der være indslag af teori som hæver generaliserbarheden (jf. analytisk generaliserbarhed, se metodeafsnit).

Analysen vil desuden være stærkt præget af citater, der har en illustrativ status. Ved at benytte citater, og ikke kun egen fortolkning af disse, levendegøres både toplederne, men også teksten og fortolkningen heraf; det er toplederne, der fortæller historien og udgør den praktiske, virkelighedsnære baggrund for specialet.

Baggrunden for forandringer

På tværs af informanterne er der enighed om, at baggrunden for en forandring typisk handler om forbedring. Dette er som regel udgangspunktet, uanset om det beror på kultur, effektivisering, besparelser eller andet. Formålet med en forandring er at forbedre den aktuelle position. Dette udgangspunkt er dermed en overliggende faktor, uanset sektor, tilgangen til forandringen og hvad det appliceres på. Dette virker naturligvis indlysende, da forandringer sjældent har forringelser til formål. Der er dog en væsentlig distinktion i, at en forandring ikke nødvendigvis opleves som en forbedring for organisationen, og dermed for den enkelte topleder, eksempelvis i tilfælde, hvor det er en politisk bestemt forandring. Dette gør sig primært gældende i den offentlige sektor. Ligeledes kan en forandring også opleves som en forbedring for topledelsen, men som en forringelse blandt medarbejderne.

For at imødekomme ønsket om en forbedring og dermed forandring, identificeres to mulige spor. Disse omtales i forskellige vendinger fra topchef til topchef, men essensen er, at enten skal forandringen gennemføres, fordi der er noget der ikke fungerer optimalt i den aktuelle tilstand, eller også skal den gennemføres, fordi der er en ambition eller et ønske om, at opnå noget andet end det aktuelle. For nogle af cheferne er det essentielt at kombinere de to udgangspunkter, mens andre lægger deres fokus på ét af dem. Peter Eckhardt beskriver:

"At man er i stand til at artikulere, formulere, hvad er det for en tilstand vi skal nå. Hvordan ser vi ud, når vi har forandret os. Hvordan arbejder vi når vi har forandret os. Hvad har vi opnået når vi har forandret os, som organisation, som virksomhed, som medarbejdere, som faggruppe, som afdeling. Det tror jeg er vigtigt at etablere." (bilag 7:2).

Peter Eckhardts fokus er på at illustrere målet og skabe et klart billede af, hvordan den ønskede fremtid ser ud. Det samme gør sig gældende for både Dorte Stigaard og Jan Kallestrup. De kalder dette for henholdsvis brændende ambition og attraktiv fremtid. Begge betegnelser dækker over netop det, der fremhæves i citatet – at vise hvordan fremtiden skal se ud. For både Dorte Stigaard og Jan Kallestrup, ses fremtidsbeskrivelsen som et element, der kombineres med en brændende platform, der også identificeres hos Steen Albrechtslund.

Begrebet brændende platform, er et veletableret element, når der tales forandringer. Det er baseret på Kotters første fase i hans ottetrins model⁴, der handler om at skabe et oplevet pres (urgency) (Kotter 1996:kap 3). Det essentielle er, at man skaber en oplevelse af, at det er nødvendigt at ændre sig (Jacobsen og Thorsvik 2014:350). Denne oplevelse blandt medarbejderne ses som et drivende element for forandringen. På mange måder kan dette også identificeres i det ovenstående citat af Peter Eckhardt, men han benytter ikke selv udtrykket og ønsker ikke, at etablere det han identificerer som en brændende platform (bilag 7:9). Jan Kallestrup benytter derimod den brændende platform som et essentielt værktøj til forandringer:

"Og det kan man ligeså godt sige og anerkende og acceptere, at mange forandringer og forandringers forankring, det beror på hvor brændende platformen den er. (...) Lige nu, har vi et projekt, vi kørt med det sådan et halvt års tid, vi har sat det over at koge, og har sagt det til vores ledere og vores medarbejderrepræsentanter, men jeg kan godt mærke, at det aarh, det får lov at vente til sidst, fordi de er ikke pressede nok. Så grundlæggende må jeg bare sige, at det at man sætter ting under pres, det skaber forandringer" (Bilag 6:4-5).

Det essentielle er ikke, at man som leder og i ledelsesgruppen har identificeret hvad der er galt, eller hvilket mål der tilstræbes, men at disse problematikker og mål, også sætter sig blandt medarbejderne. For at dette lykkes er kommunikation essentielt, ligesom Peter Eckhardt beskrev ovenfor. Han beskriver endvidere: *"(...) Der skal være en bevidsthed om et behov for at forandre sig. Og det er typisk, sjældent til stede, eller i hvert fald, er det typisk sjældent forstået hvorfor behovet er der"* (Bilag 7:2). Dermed er opgaven hovedsageligt at få medarbejderne, og andre implicerede i forandringen, til netop at forstå behovet, hvilket gøres gennem kommunikation. Dorte Stigaard uddyber:

"Hvis ikke man kan skabe et billede af hvor vi skal hen, en fælles vision som vi går efter, så bliver det næsten umuligt at få folk til at købe ind, og blive stakeholdere og blive part i det her, for så laver man sit eget virkelighedsbillede og så kommer der også en... der kommer sådan en indbygget skepsis" (Bilag 5:3).

Kommunikationen er derfor det væsentligste redskab i at skabe en forståelse blandt medarbejderne for, hvorfor de skal forandre sig og hvorfor deres arbejdspraksis skal forandres. Det er dog ikke kun

⁴ De otte trin består af: 1. skabelse af en oplevelse af nødvendighed, 2. etablering af en styrende koalition, 3. udvikling af en vision og en strategi, 4. formidling af forandringsvisionen, 5. skabe grundlag for handling på en bred basis gennem styrkelse af medarbejdernes kompetence, 6. generering af kortsigtede gevinster, 7. konsolidering af resultater og produktion af mere forandring, 8. forankring af nye arbejdsmåder i kulturen. (Kotter 1996, oversat i Borum 2014:513).

kommunikationen til medarbejderne der er vigtig, men også den indbyrdes kommunikation lederne imellem. Enighed blandt beslutningstagerne er vigtigt for at skabe forandringen, der ellers risikerer at blive tvetydig og ustabil (se fx Dorte Stigaards eksempel bilag 5:6). Inden forandringen kommunikeres videre ud i systemet er det vigtigt, at ledelsen har overvejet de forskellige scenarier og er forberedte på eventuel modstand:

"Hvis man skal få ting forandrede så skal man være ret skarp, ret tidligt på, hvad det er man står med. Hvad er det for en situation man befinder sig i, og hvad er det for nogle udfordringer man løber i. Altså at man har tænkt det igennem og tænkt det foran (...). Jeg mener man kan gætte sig til det meste" (Jan Kallestrup, bilag 6:3).

Dette citat kan dække meget bredt og visse typer udfordringer er nemmere at forberede sig på end andre. Modstand er en udfordring der, som vi skal se, kan være særligt svær at forberede sig på.

Opsamlende er de væsentligste elementer for igangsættelse og gennemførelse af forandringer altså, en grundlæggende ambition om forbedring, etableringen af enten en brændende platform, en fremtidsvision eller begge dele, og ligeledes kommunikation der kan bære forandringen ud i organisationen, på baggrund af en ledelsesmæssig enighed. Alle har de en funktion i forhold til begrænsning af modstand.

Oplevelser med modstand

Samtlige direktører har erfaringer med situationer, der har budt på modstand. Det er modstand på flere forskellige niveauer, fra enkeltindivider, fra grupper og fra hele organisatoriske organer. Da størrelsen på organisationerne varierer meget, er der også stor variation i, hvor tæt den enkelte direktør er på modstanden i de forskellige eksempler (Jan Kallestrup har eksempelvis omkring 4000 medarbejdere, mens Jan Skelbæk har omkring 180). Dette er en væsentlig sondring, for topchefer som Jan Kallestrup, Dorte Stigaard, Steen Albrechtslund og Peter Eckhardt, da han var i B&O, har en direktion der på mange måder fungerer som deres primære medarbejdere, da det daglige arbejde foregår i sammenhold med den resterende ledelsesgruppe, som tager beslutningerne ud i organisationen til de resterende mellemledere og medarbejdere. Topcheferne er dog stadig bevidste om, og arbejder med den modstand, der måtte eksistere ned gennem organisationen.

Strukturen i dette afsnit følger den analytiske sondring fra litteraturreviewet, hvilket betyder, at der startes med individbaseret modstand, hvorefter det er gruppe- og organisationsbaseret modstand der bearbejdes, og til slut en enkelt kommentar om samfundskulturens betydning for modstand. Toplederens håndtering af modstand behandles efterfølgende og ikke i forbindelse med eksemplerne her. Eksemplerne illustrerer tydeligt, at den analytiske opdeling i individ, organisation og samfund, udelukkende er netop et analytisk greb. Flere af informanterne bidrager med eksempler, der går på tværs af opdelingen, så de både har eksempler hvor modstanden er baseret på det enkelte individ og i en organisatorisk kontekst. Analysen

illustrerer således virkelighedens kompleksitet på området og at de forskellige typer af modstand overlapper hinanden i praksis.

Individbaseret

Modstand kan have mange forskellige motiver, baggrunde og udmøntningsformer. Der er et bredt spænd i den adfærd, der betegnes modstand, selv hvis der udelukkende ses på den individbaserede form. Eksemplerne i det følgende illustrerer denne spændvidde. Det første eksempel tages fra interviewet med Jan Skelbæk. Hans virksomhed Miracle, har for nyligt renoveret deres lokaler, dvs. en større planlagt forandring. I denne forbindelse fortæller Jan Skelbæk om de opgraderinger og forandringer, dette har medført. Blandt andet blev kaffemaskinerne i organisationen opgraderet fra typiske kolbekander til store industrielle kaffemaskiner. Denne del af forandringen forventedes ikke at blive mødt med modstand. Alligevel er det netop hvad der skete:

"Og så har vi et enkelt sjovt eksempel med en 60-årig medarbejder som jo har været her i mange år, som syntes den kolbekande kaffemaskine da fungerede fint, og i øvrigt så smagte den godt, så pludselig opdagede vi, at i et lille telefonrum, (det er sådan nogle glasbure man kan gå ind i hvis man skal tale lidt privat, der er en stikkontakt), der havde han sådan set sat den gamle kaffemaskine op. Så meget modstand mod forandringer kan man nogle gange opleve på trods af at vi nu har brugt 2 gange 80.000 kr. på nye kaffemaskiner, der ved gud kan alt. Men alligevel syntes han jo det skulle være som det altid havde været, så han lavede hans egen løsning. Og nogen forstår jo så når man siger nu stopper festen kammerat, vi skal ikke lige pludselig have en kaffemaskine til at stå og gurgle inde i en telefonboks, der er ikke vand, vi kan ikke tørre op hvis vi spilder, det her, det går galt, og andre synes det er en urimelig indskrænkning af den personlige frihed hvis ikke man kan få lov at drikke den kaffe man nu har drukket i 15 år" (bilag 4:1-2).

Eksemplet er relevant, fordi det belyser, hvor uforudsigelig modstand kan være. Det er forventeligt at medarbejderen reagerer, for en større planlagt ændring kan være svær at modsætte sig. Dermed bliver kaffemaskinen en mulighed for, i det mindste at fastholde noget af det velkendte. Der er flere forskellige perspektiver, der kan anlægges på den beskrevne situation. For det første er den lettere komisk, både ud fra en common sense antagelse om hvad der giver mening at gøre, men også i Jan Skelbæks egen beskrivelse og holdning til det. Ifølge Jan Skelbæk selv, hænger adfærden sammen med medarbejderens alder, da det typisk er på denne baggrund, han identificerer modstand (bilag 4:19). Et andet perspektiv kan findes i sensemaking teorien, nærmere bestemt når det handler om følelser (jf. Helpap og Bekmeier-Feuerhahn 2016). Netop den måde Jan Skelbæk beskriver medarbejderen som en status quo agent i form af *"han syntes jo det skulle være som det altid havde været"*, vidner om en følelsesmæssig kobling til det vante. Dermed bliver kaffemaskinen et brydende element i medarbejderens sensemaking proces. En tredje måde at anskue og perspektivsætte dette eksempel på modstand er med Judsons skala for mulig adfærd i en ændringssituation:

Tabel 3: skala for mulig adfærd i en ændringssituation (Judson i Bakka og Fivelsdal 2004:323)

Accept	Entusiastisk samarbejde og støtte Samarbejde Samarbejde under pres fra ledelsen
Ligegyldighed	Accept Passiv resignation Apati (har tabt interessen for arbejdet) Gør kun hvad man får besked på
Passiv modstand	Umoden adfærd Manglende indlæring
Aktiv modstand	Protesterer Arbejder efter reglementet Gør så lidt som muligt Sætter tempoet ned Personlig tilbagetrækning Begår 'fejl' Ødelæggelse, bevidst sabotage

Måden hvorpå Jan Skelbæk beskriver hændelsen, med en humoristisk og lettere overbærende tilgang, placerer antageligt hændelsen omkring den umodne adfærd ved passiv modstand. Dermed skabes et billede af en hændelse, der for medarbejderen, gennem hans anciennitet og alder har etableret et stærkt vanemæssigt forhold, der ved udskiftningen af kaffemaskinen, påvirker hans følelsesmæssige sensemaking proces for forandring og resulterer i en umoden adfærd.

Et andet eksempel der kan anskues som en følelsesmæssig sensemaking konflikt, er Jan Kallestrups valg af direktion under skabelsen af Favrskov kommune tilbage i 2007:

"Der sker jo det at jeg også skal vælge en ledelse, og jeg tror jeg fik en 16-17 navne, og jeg skulle vælge en direktion og det måtte jeg jo gøre. Og nogle af dem jeg ikke valgte, de vil sikkert stadigvæk i dag, tror i hvert fald et par stykker af dem, der ikke fik en tjans dengang, hvis man mødte dem i dag, så vil de stadig synes det var dybt urimeligt fordi man valgte dem fra, eller valgte dem ikke til" (bilag 6:8)

Situationen her er svær, idet der er 16-17 kandidater men kun fire stillinger. Dermed er det også nærmest uundgåeligt ikke at møde modstand fra nogle af de fravalgte kandidater. Netop her er der et væsentligt følelsesmæssigt perspektiv, der, hvis ikke umuliggør, så besværliggør den enkelte kandidats sensemaking proces i forandringen. Derudover er der også et væsentligt identitetsperspektiv at tage hensyn til. Det kan nemt opfattes som tab af ansigt og prestige, at blive fravalgt i denne situation, hvilket kan have en direkte indvirkning på identitetsopfattelsen for den enkelte. Dette synspunkt er blandt andet underbygget af den person-orienterede modstandsform Van Dijk og Van Dick præsenterer (2009:144, se s. 25). Ligeledes er der væsentlige magtrelationer der sættes i spil, da forandringen ikke medførte en forventet magtøgning. Dermed er det igen de oplevede personlige muligheder, der kan ligge til grund for modstanden (jf. Goltz & Hietapelto, s. 28). Eksemplet her, er et godt billede på, at modstand kan være af en stærk personlig karakter og have en væsentlig betydning for den enkelte – også på et dybere personligt niveau.

Netop det personlige niveau går også igen i det følgende eksempel. Det er atypisk, fordi det relaterer sig til topchefen selv, og modstand på dette niveau. Som nævnt i metodeafsnittet opsigde Peter Eckhardt sin stilling i Covidence kort efter interviewet. I det opfølgende interview beskrev han, hvordan valget om opsigelsen relaterede sig til modstand i forhold til ejerne⁵ af virksomheden:

"Jeg tror egentlig vi var enige nok om målet i forhold til økonomiske målsætninger, men forståelsen af hvad der skal til for nå derhen og tiden det kræver for at nå derhen, havde de slet ikke tålmodighed til at forstå, de havde ikke engang villigheden til at forstå det" (bilag 8:2,3).

Eksemplet er vigtigt, fordi det viser en del af den kompleksitet, der er indbygget i modstandsbegrebet. Her tales der ikke længere om den traditionelle hierarkiske opdeling mellem medarbejderens modstand mod chefens initiativer. Her er det i stedet, den opfattelse Peter Eckhardt har af ejernes modstand mod hans forståelse og fremtidsplan. Dermed anskues modstanden omvendt – ejernes modstand mod den kommende CEOs forståelse. Som Smollan pointerer, er dette et overset element i litteraturen (2011:833). Denne omvendte modstand er ikke desto mindre væsentlig i forståelsen af den kompleksitet modstandsbegrebet indeholder. Eksemplet her er essentielt i stadfæstelsen af, at modstand kan ske, og sker, på alle niveauer i en organisation. Dette betyder også, at hvis sådanne uenigheder italesættes som modstand på topledelsesniveau, vil modstanden være tosidet; der er modstand begge veje:

"Det er jo også modstand fra min side, for det første vil jeg ikke investere i en virksomhed der er baseret på en fejlagtig forretningsplan, og for det andet, vil jeg ikke acceptere at blive målt op på en plan som jeg slet ikke tror på. Så der har jeg jo modstand mod deres plan. Så du har ret i, at det måske er sådan en gensidig modstandsproblemstilling" (Peter Eckhardt, bilag 8:4).

Den modstand Peter Eckhardt beskriver her, er i modsætning til det forrige eksempel, ikke person-orienteret men princip-orienteret i sin natur (Van Dijk & Van Dick 2009:144, se s. 25). Modstanden bygger på faktuelle bekymringer for organisationen. Ifølge Peter Eckhardt er målopfyldelsen og den ønskede fremtid ikke mulig, ud fra den plan ejerne af Covidence vil følge. Igen er skelnen her idealtypisk, da det er forventeligt, at der også er et personligt og følelsesmæssigt aspekt af modstanden. Dette illustrerer Peter Eckhardt selv i sin beskrivelse af mistillid mellem sig selv og ejerne (bilag 8:2). Eksemplet underbygger derfor den kompleksitet der er indbygget i modstandsbegrebet uanfægtet af hierarkier. Det er dog ikke det eneste element der udgør kompleksitet. Denne forøges kun, når feltet inkluderer grupper og organisationer.

Organisationsbaseret

Følgende eksempler illustrerer den organisationsbaserede tilgang der udmønter sig i gruppe-, afdelings- og organisationsadfærd. Dvs. den kommer til udtryk, ikke bare hos én medarbejder, men er en fælles agenda hos en gruppe. Dette gør det på mange måder svært at identificere modstanden, for den kan manifestere sig

⁵ Covidence er ejet af British Private Equity, der som equity virksomhed har til formål at købe organisationer, profit- og effektivitetsoptimere, for derefter at sælge igen. Gerne indenfor 4-5 år.

ved alt fra særlige stemninger visse steder i organisationen, til direkte protester og verbal modstand. Eksemplerne dækker således også over flere forskellige facetter af organisationsbaseret modstand.

Det første eksempel illustrerer, hvordan topledelsens manglende involvering af de forandringsramte, har en væsentlig betydning for graden og naturen af modstanden. Dorte Stigaard fortæller om en omstrukturering af ledelsen på hospitalerne i regionen, som hun efterfølgende betegner som en forandring, der ikke var vellykket (bilag 5:5). De problemområder Dorte Stigaard identificerer, er manglen på involvering af stakeholdere, input fra de implicerede i forandringen og forberedelse på modstanden. I forsøget på at løse dette forklarer Dorte Stigaard, hvordan kommunikationen omkring forandringen blev en hindring for gennemførelsen – særligt blandt de højtuddannede læger:

"Det blev kommunikeret som, ikke at der er en fejl, en systemisk fejl, men at der er noget galt med jer. Sådan blev det opfattet. Særligt af lægegruppen, som følte sig beklippet på deres faglighed og deres troværdighed. At nu kommer der nogle halvunderlige djøfere og andre som ikke aner en klejne om hvad de laver, og de har set lyset og så siger, I dur ikke. I er ikke gode nok. (...) Jeg tror ikke der var gjort nok ud af overhovedet at få folk med ombord, og gulerod og anerkende det man gjorde. Det var ligesom om, det var vi allerede forbi, nå ja, herregud-agtigt" (Dorte Stigaard, bilag 5:5-6).

Dorte Stigaard nævner i citatet flere elementer, der er væsentlige for modstanden. Først og fremmest identificerer hun kommunikationen som værende for negativ og veje for tungt i forhold til den brændende platform, uden at have etableret den mere positive fremtidsvision (jf. Kotter, fodnote s. 40). Dernæst sætter Dorte Stigaard fokus på, at modstanden udøves af en bestemt faggruppe. Det er altså på tværs af hospitaler, afdelinger og afsnit. Det er en dualitet der sættes i spil her. For det første er det manglen på forståelse for de gab, der kan være på tværs af professioner (jf. Pierterse et al. s. 33), her ledere og læger. Det kan have en væsentlig betydning, særligt for den kultur og de normer der arbejdes under i de enkelte afdelinger. Derfor er det en stor mangel, at der ikke tages højde for dette element. For det andet er det professionsfaglige elementer, lægerne føler har en påvirkning af deres troværdighed. Dermed er det et sammensurium af forskellige mekanismer, der er på spil i denne forandring. Det er i høj grad relateret til magt, både i Goltz og Hietapelto's forståelse, hvor forandringen netop betyder mindre magt for lægerne, men også i form af Linsteads sting begreb, hvor lægerne er tildelt et dybt sting (se s. 28). Dermed har modstanden både baggrund i en orientering mod faglige problematikker, men også mere personlige værdier, dvs. er både rationel og irrationel (Waddell & Sohal 1998), eller personal-oriented og principal-oriented (Van Dijk & Van Dick 2009). Endvidere har en sådan højtuddannet faggruppe, en væsentlig styrke. Den er en stærk modspiller når der udøves modstand. I dette tilfælde så stærk, at det resulterede i en lempning fra topledelsens side, der medførte en uhomogen model med forskellige lokale struktureringer. Dorte Stigaard er ikke ene om at møde stærke faggrupper med modstand. Peter Eckhardt beskriver en effektiviseringsproces i produktudviklingen hos B&O, hvor det var ingeniører der udøvede modstand. Peter siger om forandringen:

"Det var jo et spørgsmål om i B&O at få effektiviseret produktudviklingen, man kom fra et mindset, man havde en kulturel eller organisatorisk opfattelse. En ingeniørmæssig stolthed om at vi er de bedste i verden. Der findes ingen andre der er lige så gode som os. På engelsk findes begrebet complacency. "We are the best, no one else is better than us", og det er dødsensfarligt for enhver organisation at have sådan en adfærd, og det var der meget af i B&O dengang i 2002 da vi tog fat på det her" (bilag 7:8).

Dermed er ingeniørernes mindset på vej ind i forandringen etableret. I citatet benævnes det "ingeniørmæssig stolthed", hvilket dækker over de samme elementer som hos lægerne i Dorte Stigaards eksempel ovenfor. Som faggruppe er der altså en stolthed, der forplanter sig som "vi er de bedste i verden". Dermed er udgangspunktet også, at status quo står ekstremt stærkt blandt den medarbejdergruppe, i dette tilfælde 300 mennesker, der skal igennem en forandring. Forandringen hos B&O bestod i outsourcing af ikke-essentielle kompetencer. Her opstod problemet. Ledelsesgruppen etablerede tre kompetenceområder: DNA, kernekompetencer og kapacitetskompetencer. Sidstnævnte var den del der skulle outsources. *"Problemet var så at pludselig, så begyndte diskussionen med, at alt er en kernekompetence. Der var ingen der arbejdede med kapacitetskompetence* (Peter Eckhardt, bilag 7:10). Denne forandring var på mange måder hård og kostede B&O omkring 100 medarbejdere i hovedkvarteret, hvor forandringen blev iværksat. Til gengæld var forandringen succesfuld, da omsætningen blev tredoblet. Modstanden i dette eksempel er interessant fordi, den agerer indenfor hårdt optegnede linjer. Medarbejderne er klar over at deres job kan være på spil, mens ledelsen ser et behov for effektivisering. Peter Eckhardts placering af denne forandring i Strebels tabel (jf. metodeafsnittet s.17-18), ligger derfor også øverst i højre hjørne, helt op ad breakpointet.

Et andet perspektiv at applicere på denne situation og modstand er McCabes minde-begreb (jf. s. 34). Ingeniørernes kultur og mindset er konstrueret gennem en årrække og er dermed baseret på minder. I dette tilfælde er kulturen, med Peter Eckhardts ord, 'complacent', dvs. har en høj grad af tilfredshed med status quo, hvilket ikke er fordrende for en forandring. Dermed er det mindset ingeniørerne går ind til forandringen med, meget lig den disponeringstype Shockley et al. (se s. 24) præsenterer, hvor ingeniørerne netop værdsætter det der er velafprøvet – de er konservative og traditionelle, hvilket ikke er atypisk med tanke på, at virksomheden nærmer sig de 100 år. Dermed er det også forventeligt at en sådan organisation i nogen grad vil være disponeret for modstand. Dette kommer følgelig i forlængelse af, at det er meget stærke grundlæggende værdier for organisationen som ledelsen vil ind at regulere, og det resulterer i en stærk modstand (jf. Pardo del val & Fuentes, s. 34).

Spørgsmålet om hvad der konstituerer DNA i organisationer, er flere steder baggrund for modstand. Også ved Jan Skelbæk udgør spørgsmål om DNA-elementer i organisationen et modstandsproblem. I omorganiseringen fra et mailbaseret intranetsystem til appen Grapevine, opstod en del modstand. Fødselsdage og andre småbegivenheder og forespørgsler blev kommunikeret ud på mail, hvilket

resulterede i et ekstremt antal mail omhandlende lykønskninger og lignende på daglig basis. For at rydde op og effektivisere mailsystemet udarbejdedes intranetappen i stedet. Om det fortæller Jan Skelbæk:

"Jeg som ny syntes jo det var håbløst. Kom nu ind i kampen-agtigt det er jo spild af tid det her. Og det kunne jeg mærke at det syntes alle de forholdsvis nyansatte også (...), hvorimod mange af de gamle syntes det var forrygende. Fordi det var vores charme, det var vores DNA, vores kultur, og det skulle vi i hvert fald ikke pille ved" (bilag 4:3).

Ligesom i Peter Eckhardts tilfælde, er det altså en opfattelse af kultur, DNA og dermed "hvem vi er" der står på spil i en sådan forandring. Igen er det organisationens værdier, der ligger til grund for en modstandsreaktion. Derfor er denne type forandring sværere at gennemføre, da det opfattes som organisationens identitet der pilles ved. Ved at igangsætte en forandring der opleves som havende effekt på organisationens-, afdelingens- eller en specifik gruppeidentitet, påvirkes særlige systemer og det kan styrke modstand. Jan Kallestrup siger om flytningen af en afdeling af Favrskov kommune:

"Jeg tror når du flytter folk fysisk, (...) det er så betydningsfuldt for mange, så hvis man gør det, så kan man godt regne med at så kan man styrke kollektivet imod forandringen. Det gør det. Det er der også andre ting der gør, det har det også gjort for folkeskolelærerne [red. om folkeskolereformen], der er det jo også et kollektivt synspunkt, i hvert fald udad til" (bilag 6:7-8).

Den sidste tilføjelse er et interessant perspektiv Jan Kallestrup bringer i spil. Ved at påpege, at det måske kun er udadtil, folkeskolelærerne er fælles om det synspunkt, der er herskende for opfattelsen af folkeskolereformen, sættes fokus på, at det kan være svært at gå imod modstanden. Når der arbejdes med modstanden ud fra den organisatoriske baggrund, tilføjes yderligere et kompleksitetsaspekt, der handler om loyalitet. Dette er særligt aktuelt når der tales om så stor en forandring som implementeringen af folkeskolereformen i 2014. Fordi konflikten omkring denne var så stor og lærernes modstand så enorm, kan det være svært at være fortaler for netop denne forandring, hvis man selv er lærer. Det er i sådan en situation, det kan være relevant at arbejde med dekolblingsbegrebet (jf. Pitsakis et al., s. 26). Her er det den prekære situation at individernes (lærernes) identitet, og oplevelse af organisationens identitet, sættes på spil, når organisationen, eller her institutionen, vælger at dekolbe fra en forandring.

Samme problematik fremhæver Peter Eckhardt, i den proces hvor nogle af medarbejderne selv bliver til forandringsagenter og begynder at trække i forandringens retning. Det kan i visse tilfælde betyde at de bliver set som 'skruebrækkere' eller illoyale (Peter Eckhardt, bilag 7:15). Hermed kan der skabes komplicerede situationer, hvor det er opfattelsen af organisationens identitet og kultur, der er på spil. Både mellem ledelsen og medarbejderne, men også medarbejderne imellem, hvilket endvidere bidrager til en konflikt, da der så også indtræder et loyalitetsaspekt. Kollektivet er en stærk kraft, hvilket netop gør, at det er essentielt at have forandringsagenter blandt medarbejderne.

Den samfundsaserede modstand synes heller ikke i praksis at spille en væsentlig rolle (jf. litteraturreviewet). Dette er selvfølgelig i høj grad betinget af, at ud af de interviewede topchefer er det

primært kun Peter Eckhardt, der til daglig arbejder på tværs af landegrænser. Det er derfor også kun ham, der i et eksempel omtaler følgevirkningerne af dette niveau. Eksemplet handler ikke om en modstand der har været, men tværtimod om en modstand der ikke har været i forbindelse med en opkvalificering af sælgere fra henholdsvis Asien, Latinamerika og Sydeuropa:

"Det er nok fordi vi har at gøre med geografisk kulturel forskel. Der er en større magtdistance når man er asiat til chefen og når man er latinamerikaner til chefen, osv. Så man siger ikke så meget imod" (Peter Eckhardt, bilag 7:3).

I Peter Eckhardt optik har den geografiske forskel en væsentlig kulturel betydning. I hans optik er det en blanding af mangel på kompetencer og netop denne kulturelt betingede indstilling til ledelsen, der er baggrunden for, at medarbejderne ikke udøver en modstand.

Håndtering af modstand

Eksemplerne i forrige afsnit viser at modstand mod forandring ikke er fremmed eller ukendt for nogen af informanterne. Det næste interessante skridt er derfor, at undersøge hvordan modstanden, når den forekommer, håndteres. Dette er et essentielt element, da håndteringen er afgørende for, om forandringen bliver gennemført og på hvilken måde. Håndteringen hænger i høj grad sammen med det første afsnit om baggrunden for forandringen. Fundamentet for håndtering af eventuel modstand anlægges allerede her. Jan Kallestrup fremhæver derfor et væsentligt aspekt, når han udtaler, at man kan gætte sig til de fleste udfordringer (se citat s. 41). Flere af de elementer der blev sat i spil i afsnittet om baggrunden for forandringer, har fortsat en essentiel betydning.

Kommunikation og rummelighed

Samtlige interviewede topchefer nævner kommunikation som det vigtigste element, når modstand mod forandring skal håndteres. Først og fremmest tages der udgangspunkt i at kommunikere målet med forandringen og hvorfor forandringen sættes i værk. Dernæst kommer behovet for en vis rummelighed:

"Der er masser af eksempler på at forandring tages nemt imod og er sjovt og positivt for nogen, og for andre er det voldsomt irriterende. Og der gælder det jo om for mig at finde balancen og rumme lidt plads til den ene og til den anden så ikke man hele tiden fjerner en tredjedel for at gøre to tredjedele glade, for så bliver det jo flertalsdiktatur. Man må sørge for lidt rummelighed, så man forklarer ham det med et smil (...)" (Jan Skelbæk, bilag 4:2).

De to hovedelementer Jan Skelbæk her tager fat på, er netop kommunikation og rummelighed. Gennem citatet sættes der spot på den forskellighed, der findes i folk og som det er nødvendigt at rumme som chef. Dermed er fokus på den dikotomi teorien om disponeret modstand taler for, at mennesker er forskelligt indrettet i forhold til at håndtere og rumme modstanden. Det er her tidligere nævnte citat af Oreg kommer til sin ret: *"People differ from one another in their internal inclination to resist or adopt changes* (2006:77). Det er altså væsentligt at tage hensyn til de forskelligheder, der er inkorporeret i forskellige medarbejdere. Jan Skelbæk beskriver dette:

"Hvis man går hjem og siger, at sengen som står i soveværelset, der skal du ligge med hovedet den anden vej i nat. Der er jo nogle der slet ikke vil sove den nat, og andre vil falde i søvn, fuldstændig som normalt. Og det kan man jo ikke lave om på, det er jo ikke ond vilje, der er bare nogle hvor det skal tages lidt mere gelinde" (bilag 4:6).

Citatet underbygger dispositionstilgangen til modstanden og understreger, det er vigtigt at tage hensyn til at mennesker reagerer forskelligt og således indrette kommunikationen specifikt efter de forskellige reaktioner. Dermed kan argumenterne for forandringen differentiere. Upåagtet er det essentielle at rumme modstanden og modstanderen, samt forklare og uddybe argumenter og bevæggrunde for forandringen.

Det er ikke kun i form af forklaringer og underbygning af baggrunden for forandringen, at kommunikationen er et vigtigt værktøj. Ifølge Peter Eckhardt, er det også måden hvorpå modstanden nuanceres:

"Og så skal du selvfølgelig også være i stand til at tale for dig selv og bruge modstanden og perspektivere modstanden, acceptere modstanden og appreciate modstanden og faktisk vise modstanderen respekt for at de er modstandere (...), men så at the end of the day, forklarer, hvorfor din konklusion er, at det alligevel er i forandringens retning det skal gå (...) Jeg tror på at man skal embrace, omfavne modstanden i respekt for at, og måske med en grundforståelse af, at folk skal have en chance for at være med på forandringen" (bilag 7:18, 19).

Ligesom Jan Skelbæk taler Peter Eckhardt for, at rummelighed og kommunikation er de vigtigste værktøjer i håndteringen af modstand. Det interessante i det Peter Eckhardt beskriver er, at han benytter modstanden som et værktøj til kommunikativt at underbygge forandringen. Dette er helt i tråd med teoretikere som Waddell og Sohals (1998) og Ford og Fords (2010) perspektiv, at modstanden skal vendes til noget nyttigt, og at det er lederens job at finde en teknik til at gøre netop dette (se s. 29-31). I Peter Eckhardts tilfælde tager han imod, vender om, og benytter modstanden til at underbygge sine argumenter. Det er, ifølge ham selv, en risikofyldt metode, da det ikke vides om den bringer succes eller ej, før det sættes i spil. Omvendt kan det være nødvendigt: *"Du er nødt til at risikere at du ikke får succes med det, men hvis du ikke risikerer det, så får du ikke forandringen"* (Peter Eckhardt, bilag 7:18).

Ligeledes har det, ifølge Peter Eckhardt, en væsentlig betydning at medarbejderne oplever, at topchefen er villig til at diskutere forandringen og argumenterne herfor. Ved at være åben omkring dette, etableres en vigtig tillid til chefen og *"så er det sjældent folk decideret modarbejder"* (ibid). Samtidig kan meget modstand håndteres, hvis man, som han beskriver, tager det op på store informationsmøder med 300 medarbejdere, da alle i så fald har hørt argumentationer og baggrunde for forandringen på trods af modstanden. Ligeledes er det et væsentligt perspektiv på, hvordan diskursen om forandringen får lov at sætte sig; er det modstandens eller ledernes perspektiv der er styrende. Ford et al. underbygger netop vigtigheden af diskursen og sprogbrugen omkring forandringen, som styrende element for gennemførelsen af forandringen (se s. 34). Det er altså måden, hvorpå der tales om forandringen at enten fiasko eller succes etableres. Netop dette er også årsagen til, at Peter Eckhardt i ovenstående eksempel vælger at løbe en risiko

for at forsøge at bryde modstandsdiskursen. Ligeledes søger Jan Kallestrup at undgå at det er modstandens diskurs der er styrende:

"Vores politikere de får alt deres materiale på sådan en app her, altså da vi skulle i gang med det, der lavede vi nogle forskellige lege med dem og lavede en lille gruppe, tog dem ind og så legede vi lidt med dem, for vi var ret opmærksomme på, at det man taler om, sådan bliver det også nogle gange. Og hvis nogen får lov til at tale det ned under gulvtæppet så er det meget svært at tale det op igen" (bilag 6:8).

For at undgå at forandringen blev talt ned under gulvtæppet, etableredes små grupper med forventede modstandere, som blev undervist og vist fordelene ved at benytte en tablet, i stedet for at få materiale tilsendt på papir. Ved at imødekomme forventet modstand inden den er en aktualitet, forventes det at modstanden hæmmes og spiller en mindre rolle end ellers. Dermed er opmærksomheden på forandringens diskurs og modtagelse essentiel i forsøget på håndteringen af modstanden. Kommunikationen danner derfor den bane forandringen udspilles på. Ligeledes er kommunikationen det værktøj der benyttes til at meningsgive forandringen.

Meningsdannelse

Som litteraturreviewet viste, er meningsdannelse et væsentligt perspektiv i litteraturen. Hvis forandringer overskrider de forventninger en medarbejder har til organisationen, sin leder eller daglige praksis, påbegyndes en meningsdannelses- eller sensemakingproces. I litteraturen er der forskellige indfaldsvinkler til sensemakingprocessen (se s. 26), men den væsentligste pointe er, at medarbejderen udøver modstand, hvis denne ikke kan finde mening i forandringen. Denne holdning går igen blandt topcheferne, der taler om at man er nødt til at skabe mening for medarbejderen gennem kommunikationen. Det handler om at skabe forståelse:

"Hvis du forstår hvad det er for en tilstand du skal opnå, så får du i en eller anden grad lyst til at være en del af rejsen, forstå din rolle enten som en del af rejsen eller forstå din rolle som en del af den tilstand du kommer i om 2 år, 5 år, hvad det nu er" (Peter Eckhardt, bilag 7:17).

Som citatet viser er den mening medarbejderen finder, essentiel for deltagelsen i forandringen - uanset om det er i den rolle, medarbejderen har i selve rejsen, eller om det er i den resulterende tilstand. Meningen er som regel etableret i den funktion en medarbejder har inden en forandring. Dvs. den kontekst medarbejderen er vant til at fungere i og kender (jf. Kyriakidou (2011) se s. 27). Hvis sensemaking perspektivet benyttes, er det derfor en væsentlig del af arbejdsidentiteten der rykkes ved, når medarbejderen skal genfinde meningen:

"Hvis du kigger på hvad det er der er med til at skabe mening eller arbejdsglæde, så er det jo at man kan se en mening med det man laver, men der er også en tryghed i noget. (...) så det kan godt være at det ikke fungerer så godt, men jeg ved da hvad jeg har, og jeg ved ikke hvad jeg får" (Dorte Stigaard, bilag 5:3).

Dorte Stigaard identificerer i denne sammenhæng den dialektik der er mellem hvad man har og hvad man potentielt får. Det kan være svært at finde mening med en forandring, hvis man er tilfreds med den aktuelle virkelighed. Det er ifølge Dorte Stigaard her topledelsen kommer ind, som meningsgivere:

"Det er jo nogle meget forskellige reaktionsmønstre, så udover det, [red. handler det om,] om vi er i stand til at kommunikere den der vision, og så er det jo også om man er i stand til at skabe den der mening. Og nogle gange så skal man jo behandle folk forskelligt for at give dem lige muligheder" (bilag 5:4).

Citatet trækker tråde tilbage til Oregs disponerede modstand. Det er nødvendigt at behandle folk forskelligt, fordi deres forudsætninger for at håndtere forandringer er forskellige. Dette hænger endvidere også sammen med et tidselement. Oftest forsvinder noget af den initierende modstand med tiden, ligesom der, blandt topcheferne, accepteres mere modstand i umiddelbar forlængelse af implementeringen. Jan Kallestrup fortæller:

"Folk reagerer. Synes måske jeg er en idiot og tåbe, så reagerer de ved at sige det, okay fair nok, men i morgen, så er jeg så ikke helt så meget idiot eller tåbe eller noget andet. Så har du haft tid til at tænke dig om. Og måske også haft en mulighed for at processere det og spørge til det osv. Men tiden. Den er vigtig" (bilag 6:17).

Der er altså en vis periode hvor modstand accepteres som en umiddelbar reaktion. Dette fremhæver Dorte Stigaard ligeledes ved, at folk har brug for at "tygge den", have tid til at vende den nye situation med kolleger og familie inden de kommer ombord. Dermed kan man tale om en slags chokperiode for visse medarbejdere, der indtil de er kommet over den indledende overraskelse og forvirring, udøver en modstand.

Modstanden er dog ikke udelukkende indledende og indimellem er forandringssituationen ikke til gavn for den enkelte medarbejder. Som Dorte Stigaard beskriver: *"Andre ser det også som det nogle gange reelt er. Det her det bliver ikke nødvendigvis en god position for mig"* (bilag 5:4). Dermed ligger der et stort arbejde for ledelsen i at differentiere mellem de forskellige typer modstand. Det er nødvendigt at differentiere for at kommunikere den rette mening ud til de forskellige medarbejdere (ibid.). Dette fører os tilbage til Dorte Stigaards indsigtsfulde kommentar, om at *behandle folk forskelligt for at give dem lige muligheder* (se citat forrige side). Ifølge topcheferne ligger her en af de væsentligste opgaver; at meningsgive forandringen i forhold til de forskellige medarbejders behov. Modstanden kommer derfor fra et essentielt sted i individet, og er det der påvirkes hvis ikke det formås at meningsgive forandringen. Identiteten er hvad der er på spil ud fra sensemaking teorierne, uanset om modstanden anskues ud fra følelser, fremmedartethed eller den livsfortælling individets identitet er et produkt af (se s. 26). Et af de værktøjer der kan hjælpe medarbejderne til sensemaking i forhold til forandringen, er at fokusere på og fejre succeser. Dette er også hvad der karakteriserer det sjette trin i Kotters forandringsmodel (Kotter 1996, kan findes i fodnote s. 40). Det er især Peter Eckhardt, der beskriver dette værktøj og oplever det som en særlig kraftfuld katalysator til, hvis ikke at fjerne, så nedbringe modstand:

"Pludselig begyndte ingeniørerne at finde stolthed i, hold kæft vi får lanceret nye produkter, altså vi flyttede omsætningen af nye produkter fra 400 millioner til 1,2 milliard, på 3-4 år, så pludselig var de en del af en succes. (...) nogle af dem der havde lavet resultater, de fik lov til at gå op og præsentere, vi har gjort sådan her, det er det her vi har nået (Klapper), succes, succes, succes" (bilag 7:12).

Som Peter Eckhardt beskriver her, var en del af håndteringen af modstanden, at skabe en ny stolthed hos faggruppen og samtidig give de enkelte medarbejdere et skulderklap og en oplevelse af personlig succes overfor deres kolleger. Ved at kommunikere succesen ud i et stort forum sættes et eksempel og ideal op for de resterende medarbejdere, som kan se et faktisk udbytte af forandringen.

Gennemtrumfningen af en forandring

Inden det er muligt at fejre succes af en forandring, er det nødvendigt at sikre forandringen faktisk sker. På trods af de mange eksempler der her er præsenteret og de forskellige værktøjer topcheferne benytter sig af for at håndtere modstand, er det stadig topchefernes valg om de gennemtrumfer forandringen uanset modstanden. Dette er dog en forenkling, da det ikke altid er topchefen selv, der bestemmer om en forandring skal gennemføres. Eksempelvis er de offentlige organisationer også styrede af politiske beslutninger. Derfor er de interviewede topchefer bevidste om netop deres stilling og ansvar som facilitator af forandringen. Der er blandt dem alle langt hen ad vejen forståelse og rummelighed for forandringen, men de er heller ikke bange for at sætte sig igennem, hvilket kan betyde fyringer. Peter Eckhardt fortæller om at benytte en tilgang hvor han gennemtrumfer en forandring blandt sælgerne i Covidence:

"Vi kommer til at forandre os, og det her det er the general direction of forandring, og jeg fortalte dem også hvad det er for indsatsområder vi kommer til at arbejde med og hvad det var for præmisser vi kommer til at arbejde på, og jeg gav dem mulighed for at tjekke ud undervejs, ikke som en trussel men som en mulighed. (...) det gjorde for det første at de var klar over, hov. Der står en her der har noget leadership, han VIL det her, den her virksomhed kommer til at gøre det her. Det skal jeg nok ikke udfordre. Og det var ikke fordi jeg truede dem til ikke at udfordre det, men fordi de skulle forstå at det ikke er et spørgsmål om vi skal forandre os, det er spørgsmål om hvordan vi gør det og hvor hurtigt vi gør det" (bilag 7:5-6).

Peter Eckhardts handlen i denne situation illustrerer en mere lederstyret måde at håndtere modstand mod forandring. Han beskriver selv, at det ikke er fordi der ikke er plads til modstand, men at forandringen gennemføres, modstand eller ej. Ved at være konkret omkring det skaber han en fælles forståelsesramme, hvor medarbejderne er klar over, hvad der er gangbart og hvad der ikke er.

Et andet eksempel findes hos Jan Skelbæk, der benytter sig af at overreagere i visse situationer for at gennemtrumfe en forandring. Det betyder, at han i situationen vælger at gøre tingene mere drastiske eller firkantede, end han normalt ville gøre (bilag 4:8). Jan Skelbæk beskriver:

"Hvis man ikke gør det, bliver der ikke udstukket klare nok retningslinjer, så jeg tror nogen gange, og jeg er egentlig af natur forholdsvis blød i min kommunikation og vil gerne have alle med, men der var det ret bevidst at jeg skrev tingene lidt mere firkantet end jeg egentlig kunne lide at skrive dem" (bilag 4:9).

Dette illustrerer, at det kan være nødvendigt for en topchef at melde meget kontant ud, når en forandring skal gennemføres, for at skabe en konsensus om både hvad der tillades, men også for at fastslå hvilken retning forandringen går i. Denne håndteringsmåde lægger sig også op ad Jan Kallestrups argument for at etablere en brændende platform, hvor det er presset der skaber forandringen. Sammenholdes det med ovenstående citat, er en mere drastisk kommunikationsform netop et værktøj, der skaber et konformerende pres på medarbejderne.

Medarbejderen bag modstanden

Udover at undersøge hvordan topcheferne håndterer modstanden, er det også væsentligt at se på hvem der står bag modstanden. Hvem er det der udøver modstanden? Svaret på dette søges flere steder i litteraturen, men, som litteraturreviewet viste, er der ikke et entydigt svar. Uanset om man anskuer modstand som et disponeret eller organisatorisk kontekstuel fænomen, er det svært at sætte en bestemt betegnelse på medarbejderen bag modstanden. Topcheferne har dog deres egne forståelser og bud på hvem der typisk udøver modstanden. Overordnet er det væsentligt at bemærke, at de alle nævner, at alle, inklusive dem selv, kan udøve modstand, og indimellem også gør det.

Der er blandt flere af topcheferne særlige karakteristika, der fremhæves som værende fordrende for modstand. Først og fremmest fremhæves kompetenceniveauet og uddannelsesniveauet som direkte foreneligt med modstandsniveauet. Ligeledes sammenholdes dette med den tidligere beskrevne påstand, at højtuddannede faggrupper er særligt stærke. Jan Kallestrup beskriver således:

"Min påstand vil jo være en lille smule, jo stærkere kompetencerne er hos personerne, jo stærkere er modstanden. (...) Og det tror jeg har noget at gøre med, hvem har mest på spil. (...) forandringen den stiger med risikoen, så du kan godt være okay god til at lave forandringer, men derfor kan du godt være bekymret alligevel, fordi du kalkulerer på dine risiko. Hvad taber jeg i anseelse. Giver den her nye folkeskolereform direktøren mulighed for, eller risiko for, at han kan performe mindre godt? ja, det gør det. Og derfor tror jeg det hænger sammen. Og så tror jeg faktisk også det hænger en lille smule sammen med uddannelsesgraden (...) For jeg vil næsten vædde med at den sosu-medarbejder vi sætter til det, der har en halvanden års uddannelse, hvis man kan forklare det nogenlunde fornuftigt, så er forandringsparathed altså ret stor og modstanden ikke så stor. Men hvis man er akademiker og sådan noget. Hold nu kæft hvor kan man finde på mange undskyldninger for ikke at skulle gøre det man nu ville skulle gøre" (bilag 6:10).

Udover at Jan Kallestrup her er inde på de magtmekanismer, der tidligere er beskrevet i analysen, hævder han også, at uddannelsesniveauet er af betydning. Samme kobling ses i Dorte Stigaards og Peter Eckhardts eksempler med henholdsvis læger og ingeniører. Peter Eckhardt taler endvidere om, at manglen på modstand fra de sælgere han arbejdede med ved Covidence, skyldtes manglende kompetencer til at vide de faktisk var modstandere. I stedet tegnes der en negativ sammenhæng mellem uddannelse og forandringsparathed (bilag 7:14; bilag 5:10). Denne kobling er dog ikke testet i den litteratur, der er benyttet i specialet, og er derfor udelukkende baseret på de interviewede topchefers egne erfaringer og

oplevelser. Til gengæld er en del af den refleksion Jan Kallestrup bidrager med i ovenstående citat beskrevet, nemlig at en risikovurdering af forandringen har en betydning for, om den enkelte medarbejder udøver modstand (jf. litteraturreviewet s. 28).

Jan Skelbæk har en anden synsvinkel og kobler modstand sammen med alder. Dette er gennemtrængende i de eksempler, han her har bidraget med. Det er oftest de ældre medarbejdere, der modsætter sig nye initiativer og ligeledes dem med mest anciennitet. Derfor mener Jan Skelbæk, at der er en *"forholdsvis klar sammenhæng. Ofte er det de lidt ældre som har det lidt sværere med forandringer"* (bilag 4:19). Dette er, ligesom med uddannelsesniveaue, ikke testet i den afsøgte litteratur.

Slutteligt er der en tendens til, at topcheferne sammenholder modstand med særlige persontyper. Dette sker på et dybere niveau og henholder sig ikke til uddannelse, alder eller andre konkrete forhold ved medarbejderen. Derimod går personlighed og identitetsproblematikken på tværs af sådanne forhold og bygger i stedet på menneskelige egenskaber:

"Hvis du grundlæggende er et frygtsomt menneske eller er vokset op uden selvværd, (...) men fx har hele din identitet i at jeg nu lige er faldet på plads i den rolle jeg nu har her, og det er egentlig det jeg hænger mig fast i for ellers falder hele min tilværelse fra hinanden. Jamen så sker der jo noget med folk, og så vil de uvilkårligt komme til at reagere sådan her, for så er det bare ikke super fedt at skulle ud af der hvor jeg har min identitet og mit ståsted" (Dorte Stigaard, bilag 5:14).

Dermed fastslås det, at det på trods af tendenser og erfaringer, er svært at komme med generelle karakteristika for, hvem der står bag modstand, fordi det sjældent er ydre faktorer, der er afgørende herfor. Følger vi Dorte Stigaards tankegang i citatet, lægger vi os op ad Oregs teori og begreb om disponeret modstand (se s. 24). Personligheden spiller dermed ind på opfattelsen af forandringer og hvorvidt dette resulterer i modstand. Personligheden er netop et af de elementer, det er svært at sige noget generelt om i en organisatorisk kontekst. Dette bemærker Jan Skelbæk også i sin beskrivelse af, at det har noget at gøre med, hvorvidt man har evnen til at være objektiv og nøgtern, eller om man er snæversynet og ikke får reflekteret over andres meninger (bilag 4:19). Dette er, ifølge ham selv, en barsk udlægning men dækker ikke desto mindre over personlighedskarakteristika, som har en betydning for, hvordan medarbejderen forholder sig til modstand. Dermed er der identificeret forskellige tendenser som topcheferne, qua deres erfaringer, oplever har en sammenhæng med modstandsbegrebet.

Ovenstående analyse udgør de praktiske erfaringer og overvejelser topcheferne har med modstand mod forandring. Der er indimellem væsentlige forskelle i tilgangen og forståelsen af modstanden, men overordnet set, er det interessante besvarelser, der fortæller om den enkelte leders tilgang til modstand og giver et indblik i hvilke ledere og mennesker topcheferne er. Modstand er et relationelt fænomen i den forstand, at det er noget der opstår mennesker imellem. Derfor beretter topchefernes erfaringer og oplevelser om, hvordan de som mennesker indgår i en relationel kontekst med andre mennesker. Dette er

interessant, fordi sådanne relationer bevirker væsentlige refleksioner. Disse refleksioner er derfor kommet i spil i interviewene. Disse kan undersøges og bearbejdes som en del af en større sammenhæng. Derfor undersøges de nedenfor i en rammeanalyse.

Når topchefer får en stemme: en rammeanalyse

Læseren skulle på nuværende tidspunkt have en indgående forståelse af, hvad der konstituerer modstand ud fra forskellige perspektiver præsenteret i litteraturreviewet. Ligeledes også en forståelse af hvilke elementer, overvejelser og erfaringer der er gjort i det virkelige liv fra topchefers synspunkter. Den akkumulerede forståelse af dette er en væsentlig og nyttig baggrund for at kunne anskue modstand i en bredere sammenhæng. Dette er netop formålet med nærværende analyseelement, der, ved at tage udgangspunkt i en rammeanalyse, forsøger at kontekstualisere de forskellige syn, opfattelser og stridigheder modstand gør det ud for i samfundet. Rammeanalysen består af konstruktionen af både rammeopfattelse og identifikationen af relevante rammer for modstand.

Som beskrevet i metodeafsnittet sammensættes rammeanalysen her ud fra et adaptivt princip. Ved at sammensætte elementer og begreber fra forskellige teoretikere der har arbejdet med rammeanalyse, opnås et anvendeligt og tilpasset udgangspunkt for analysen. Overordnet skelnes der mellem individuelle og kulturelle rammer, hvilket falder i tråd med både litteraturreview og ovenstående analyse. Hver tilgang har forskellige relevante perspektiver og det er derfor valgt ikke at bekende sig til én, men adaptere begge to og yderligere tilføje en tredje. Ved at inkorporere begge tilgange er det muligt både at se på den givne analyseenhed ud fra individets indstilling og samtidig relatere modstanden eller forandringen til en bredere samfundsmæssig kontekst. Det tredje perspektiv præsenteres nedenfor og relaterer sig til et organisatorisk niveau.

Om rammer

Rammeanalysen er i sig selv en interessant måde at anskue og strukturere meningsdannelse på. Ræsonnementet er her, som nævnt, ikke at benytte et færdigt sæt begreber og analysemetode, men snarere at inddrage dem der har en relevans og forklaringskraft. For at beskrive rammebegrebet tages der udgangspunkt i to forskellige niveauer. Fisher beskriver således:

"David Snow, Robert Benford, and William Gamson suggest that frames overlap and organise the values and beliefs of movement activists, and that individual people control frame production. (...) Van Dijk, Donati, and Anna Triandafyllidou argue that people make use of two different types of frames, discursive structural frames, which people employ to organise topics of discussion, and a higher level of frames, which people use to make sense of the information they encounter in the world. Under this perspective, the study of frames would provide insight into how people understand issues arising during public debates (...)" (1997:1.3, 1.4).

Dermed er der en solid teoretisk baggrund for begge anskuelser, om end Fisher ikke har taget alle de teoretiske positioner hun beskriver, med i citatet her. Således er der etableret to større grupperinger inden for rammeanalysen, nemlig den individuelle og den kulturelle (Fisher 1997). Idet begge tilgange benyttes, besværliggøres det at etablere én gennemgående og klar definition af en ramme. Derfor henvises der tilbage til den brede definition i metodeafsnittet (s. 21), der benævner rammer som et struktureringsværktøj der hjælper os med give mening og betydning til vores specifikke oplevelse af virkeligheden (Augstín 2012:80). Under denne definition hører altså både individet og kollektivet, i det 'os' der kan rumme én eller mange.

Rammer benyttes som et meningsgivende værktøj, der i denne praksis er underliggende til diskurser (ibid:85). Diskurser opleves som *"brede kommunikationssystemer"* (ibid), mens rammer er mere konkrete: *"Rammerne kan med andre ord ses som diskursivt betingede og en del af en bredere diskurs, hvorimod diskurserne er den underliggende logik, som rammerne bygger på"* (ibid). Således er rammer etableret som et organiseringsselement, der skaber baggrunden for forståelsen af den omkringliggende verden ud fra overliggende diskursive tendenser. Herunder findes distinktionen mellem individuelle og kulturelle rammer. Førstnævnte tager, i dette speciale, sit udgangspunkt i socialpsykologien og benytter Serge Moscovicis rammedefinition der lyder: *"Representations provide a structure, 'environment', or frame, into which people can fit new information, and associate their information with a known category, and thereby 'make something unfamiliar, or unfamiliarity itself, familiar'"* (Moscovici, 1984:24 i Fisher 1997:4.2). Repræsentationer er i Moscovicis sammenhæng et samlet udtryk for de mekanismer, der identificerer relationer og sammenhænge og igen grupperer disse relationer ind i større sammenhænge (Fisher 1997:4.2). Denne betydning af rammer er væsentlig i dette projekt, fordi den er med til at forklare, hvorfor visse personer udøver modstand som resultat af en rammeprocess der, for dem, passer ind i en sammenhæng der gør, at den givne forandring ikke er ønskværdig. Dette underbygges endvidere af Goffman der bemærker at *"certainly individuals exhibit considerable resistance to changing their framework of frameworks"* (1974:28-29). Dermed fremhæves det, at ændringen af rammeorientering i sig selv er en besværlig proces. Et andet perspektiv kunne være, at modstand opstår på baggrund af, at rammeprocessen ikke lykkes, dvs. at det ikke lykkes for den enkelte at gøre det ukendte kendt (jf. ovenstående citat), og derfor protesterer mod forandringen. Det kan antages at begge former gør sig gældende i praksis.

De kulturelle rammer er essentielle for at forholde modstanden til en bredere samfundskulturel kontekst. Her benyttes Fishers egen forståelse af kulturelle rammer, der først og fremmest må forstås som adskilt fra ideologier. Rammer går på tværs af ideologier, men diskuteres i høj grad i litteraturen, da der er uenighed om hvorvidt ideologier indgår i rammer, diskurser eller står for sig selv (for uddybende diskussion se Fisher 1997). I dette tilfælde defineres rammer som noget forskelligt fra både ideologier og diskurser, om end de *kan* have en sammenhæng. Fisher benytter Donati som baggrund for en nærmere distinktion, hvilket inkorporerer forståelsen af den kulturelle ramme benyttet her:

"First, a frame should represent a widely comprehended category which encompasses a broader range of meaning than the object of framing; hence, 'the principle is that the frame should work as a guiding model for what is to be understood' (Donati, 1992: p. 146). Second, the researcher should be able to interchange the cultural frame for the topic of the text without changing the meaning of the text (1992: p. 147)" (Fisher 1997:5.5)

Dermed ligger kulturelle rammer et niveau højere end de individuelle, og er som konsekvens heraf en del sværere at definere, idet rammen som element bliver mere flydende. Citatet beskriver, at de kulturelle rammer ligger som definerede enheder, der tilbyder forskellige forståelsesrammer som kan iværksættes, når forklaring søges. Det betyder derfor, at der findes flere forskellige forklaringer af det samme fænomen. Dermed ikke sagt at de forskellige kulturelle rammer er 'færdige', tværtimod: *"Cultural frames themselves are not 'finished constructions'"* (Donati 1992:139 i Fisher 1997:5.1). Derved ændres både rammer og opfattelser af samme i takt med deres løbende konstruktion.

For at kunne perspektivere modstand mod forandring i organisationer til en større sammenhæng, er det nødvendigt at være opmærksom på, hvilke rammer forskellige interessenter abonnerer på i den organisatoriske kontekst. Dette er eksemplificeret ved den påstand topcheferne stilles overfor i form af 'forandring for forandringens skyld', der i sig selv er en ramme. Denne ramme er en af de kulturelle rammer, der i øjeblikket er populær i den mere samfundskritiske litteratur, og som resultat heraf diskuteres bredt. Ved at stille en mere negativt ladet ramme op for topcheferne, må de forholde sig til hvilken ramme de selv abonnerer på og dermed skabes en tydelig differentiering mellem forskellige rammer, netop fordi de ikke nødvendigvis er enige i den fremstillede ramme. Dette præsenterer endnu et væsentligt element ved rammeanalysen her, nemlig at de to former overlapper. I ovenstående eksempel tages der både udgangspunkt i en kulturel ramme (forandringen for forandringens skyld), der sættes overfor specifikke individers rammeforståelse (topcheferne). I dette speciale er de to differentieringer dog mangelfulde i sig selv. Ligesom i de to tidligere analysedele er det nødvendigt at arbejde med et organisatorisk rammebegreb. Et sådant er endnu ikke etableret i litteraturen, men Fishers bearbejdning af kulturelle rammer er så bred, at den faktisk kan opdeles i to. Den helt brede, overliggende kulturelle ramme og en mindre bred, gruppespecifik organisationsramme. Denne vurdering laves på baggrund af Fishers beskrivelse af, at forskellige kulturelle grupper kan have overlappende rammer, ligesom en gruppe kan bryde fri af en kultur og starte sin egen (Fisher 1997:5.8). Brydes dette ned i mindre dele, må det antageligvis også gøre sig gældende på organisationsniveau, hvor hver organisation har egne indbyggede rammer (dog forudsat at organisationen er af en væsentlig størrelse), der relaterer sig til både de kulturelle rammer og de individuelle rammer. De organisatoriske rammer ligner og opererer på samme måde som de kulturelle, med den forskel at de er en mindre enhed, og at de er orienteret mod og påvirket af de større kulturelle rammer. Dette rammeniveau er væsentligt i forståelsen af de processer, der opererer indenfor modstand mod forandring i organisationer, da medarbejderne, afdelinger og faggrupper indenfor en organisation kan tilslutte sig, konstruere og påvirke rammer der eksisterer på en organisatorisk basis. Dette niveau er,

ligesom de to andre, en ren analytisk konstruktion, hvilket betyder at der er væsentlige overlap. Ved at benytte de forskellige rammeniveauer bliver det dog muligt at strukturere og skabe et overblik over, hvilke typer rammer der sættes i spil i forskellige situationer og kontekster.

Modstandsfeltet

Rammer er et komplekst fænomen, der bygger på flere forskellige opfattelser. Essensen er, at samme situation, handling, holdning eller aktivitet, kan tilskrives flere forskellige meninger. Fordi rammer kan appliceres på så forskellige 'ting' definerer Goffman i stedet disse 'ting' som en "strip", eller her oversat, et felt⁶:

"The term "strip" will be used to refer to any arbitrary slice or cut from the stream of ongoing activity, including here sequences of happenings, real or fictive, as seen from the perspective of those subjectively involved in sustaining an interest in them. A strip is not meant to reflect a natural division made by the subjects of inquiry or an analytical division made by students who inquire; it will be used only to refer to any raw batch of occurrences (of whatever status in reality) that one wants to draw attention to as a starting point" (Goffman 1974:10)

Dermed er et felt den 'spilleflade' analysen af bestemte fænomener udspiller sig på. I denne analysedel anskues 'modstand' som felt og det er dermed forskellige rammer, der relaterer sig til dette fænomen, der belyses i det følgende. I denne forbindelse er det væsentligt igen at fremhæve, at der arbejdes med analytiske værktøjer, og den opdeling og strukturering der findes her, langt fra er så firkantet og simpel i praksis. Goffman kalder rammeanalysen for *"too bookish, too general, too removed from fieldwork to have a good chance of being anything more than another mentalistic adumbration"* (1974:13). Dog tages der i dette tilfælde udgangspunkt i interviewene, som er tættere på 'den virkelige verden', ligesom hele opgaven har skabt en velbelyst baggrund for fænomenet.

Nedenstående rammer er identificeret specifikt til og ud fra dette speciale. De er således et resultat af den akkumulerede viden specialet har givet, interviewene og de indtryk disse bød på, samfundskritisk litteratur (Rasmus Willig (2016), Svend Brinkmann (2014) og Anders Petersen (2016)) samt egen sociologisk forståelse og eftervirkning. Rammerne er dermed stærkt præget af egne vurderinger og forståelser.

Forandring for forandrings skyld

Modstand er medarbejderens eget problem

Modstand er rationel/irrationel

Modstand strider mod aktuelle samfundsværdier

Status-quo er ønskværdigt for medarbejdere

⁶ Denne betegnelse skal kun ses som den bedste beskrivelse af det en "strip" indebærer og har derfor ingen sammenhæng med andre teoretikere der bruger samme begreb (eks. Bourdieu).

Rammerne er præget af et gennemgående negativt syn på modstand. Dette er i sig selv en væsentlig pointe at bide mærke i og stemmer overens med den gængse tolkning, der blev præsenteret i litteraturreviewet. Rammerne relaterer sig i høj grad til de teoretiske spørgsmål topcheferne har besvaret og er derfor også en væsentlig del af rammekonstruktionerne. De identificerede rammer er således et billede på, hvordan modstand mod forandring kan passe ind i en større sammenhæng, hvilke implikationer det kan medføre og hvilke forhold det i så fald kan være vigtigt at have for øje. Rammerne ovenfor er til dels en rammeanalyse for sig selv, om end det ikke er muligt at lave en færdig rammeanalytisk konstruktion. En sådan kræver ekstensive undersøgelser for at udfolde udtømmende, hvilket ikke er muligt i nærværende speciale. Imidlertid er de pointer ovenstående rammer er baseret på, så væsentlige og interessante at de udfoldes nedenfor i en begrænset udgave, kun baseret på dette speciale, som en perspektiverende diskussion.

Diskussion

Diskussionen følger tæt efter ovenstående analyse og fungerer som uddybningen af de præsenterede rammer. I stedet for at være en udtømmende rammeanalyse, diskuteres de forskellige rammer ud fra relevant litteratur og topchefernes holdninger og refleksioner. Diskussionen er et bud på en anden og mere tidstypisk og samfundsrefleksiv sammenhæng for modstand mod forandring i organisationer.

Forandring for forandrings skyld

Denne ramme er den eneste af de fem nævnte, der ikke direkte og nødvendigvis relaterer sig til modstand. Den er imidlertid væsentlig, når den undersøges indenfor feltet modstand. Her bliver den yderst relevant ud fra devisen, at hvis forandringen udelukkende laves for forandringens skyld, har den ikke et reelt formål og er dermed unødvendig. Tillægges en forandring et sådant ræsonnement, påvirker eller udgør denne ramme en stor del af modstandsfeltet. Ifølge Dorte Stigaard er denne ramme i høj grad baseret på det Judson i hans model (se s. 43), benævner apati: *"Og så bliver organisationen enten forandringsresistent fordi det kan være lige meget, og nårh ja"* (Dorte Stigaard bilag 5:12). Her tales der primært ud fra en organisatorisk ramme, men dette kan også overføres til individniveauet. Den organisatoriske ramme er her baseret på en konsensus blandt individer om, at forandringstiltag er ligegyldige, og dermed, gennem mængden af apatiske medarbejdere, bliver det en organisatorisk ramme. Denne ramme er på mange måder farlig for organisationen, hvis den er styrende, da det ikke er en aktiv ramme og hvis først apatien har ramt, er den svær at komme ud af. Ifølge Peter Eckhardt bygger det i flere tilfælde på, at forandringsagenterne ikke har tilstrækkelig viden og forståelse af organisationen og så sker der nemt forandringer for forandrings skyld. Han beskriver hvordan B&O har oplevet at man har *"prøvet den samme konstellation tre eller fire gange over de sidste 10 år"* (Peter Eckhardt bilag 7:13), og går så langt som at kalde det sygdom. Dermed applicerer Peter Eckhardt sin egen specifikke rammeforståelse, på et organisatorisk problem, der ligeledes har en reel funktion i organisationen dvs. som en organisatorisk ramme.

Som beskrevet tidligere er rammen forandring for forandrings skyld, negativt ladet, hvilket ses i topchefernes besvarelser ovenfor. Det er dog ikke helt så simpelt, for rammen rummer ligeledes en mindre negativ konnotation, nemlig handlekraft. Både Dorte Stigaard og Peter Eckhardt fremhæver at forandring for forandrings skyld i særlige tilfælde, hvor det er nødvendigt at vise handlekraft, kan være anvendeligt (Dorte Stigaard bilag 5:12), eksempelvis når en ny leder kommer ind i organisationen og vil bevise sit værd (Peter Eckhardt bilag 7:13). Denne rammeforståelse er båret af refleksioner over, hvornår en forandring er for forandrings skyld. Oplevelsen er dermed mindre negativ i tilfælde, hvor topcheferne kan relatere en forandring til netop denne ramme. Det er dog langt fra altid de kan det, og alle giver udtryk for, at de ikke abonnerer på denne ramme, både i forhold til forandringer generelt, men også i forhold til modstand.

Således svarer alle informanterne nej, når forandringer italesættes ud fra denne ramme. Dette svar er relateret til samfundsniveauet, der ikke, på samme måde som det organisatoriske niveau, har konkrete situationelle befordringer. I stedet er den kulturelle ramme båret ved samfundskritikere som Svend Brinkmann og Rasmus Willig (jf. metodeafsnittet), der begge abonnerer på rammen om forandring for forandrings skyld, om hvilken de beskriver vores liv som under evig forandring (Brinkmann 2014:7) og i permanent krisetilstand (Willig 2016:183). Ingen af dem beskriver eksplicit forandring for forandrings skyld, men Brinkmanns bog 'Stå Fast', er netop et modsvar til, at udvikling og forandring er blevet mål i sig selv (2014). Dette er den primære årsag til, at rammen har et pessimistisk syn på den omfattende forandringstendens der ses i dag, da rammen indeholder fordringen, at man har glemt, hvorfor der overhovedet skulle forandres. Svend Brinkmann abonnerer i høj grad på denne ramme, der, i hans udlægning, også bygger på en enorm acceleration. Ifølge Brinkmann er bogen *"skrevet til den læser, der søger et modsprog til fejringen af den accelererende kulturs udviklingsimperativ"* (Brinkmann 2014:19), ligesom han kalder den nuværende samtid for en *"manisk udviklingskultur"* (ibid:11). Det er altså ikke et positivt billede denne ramme bidrager med, særligt ikke overfor dem der instigerer forandringerne, hvilket måske er en af årsagerne til modstanden blandt topcheferne overfor denne ramme.

Der findes dog dem der ser forandring for forandrings skyld indenfor en organisatorisk ramme, som et positivt og anvendeligt værktøj⁷. Her er præmissen i stedet, at ved konstant at eksekvere forandringer i organisationen, trænes medarbejderne i netop det, og bliver dermed i stand til at håndtere forandringer bedre. Dette forventes at føre til mindre modstand, og mere effektivisering. Desuagtet denne forventning, findes der altså både i litteraturen og i topchefernes eksempler, enkeltindivider for hvem det er ekstremt svært at træne forandringsparathed.

Derudover fremhæver Jan Kallestrup distinktionen, at det der kan virke som forandring for forandrings skyld, kan være baseret på reelle overbevisninger fra instigatorerne. Han beskriver:

"Jeg tror grundlæggende ikke at der er ret mange i denne her verden der laver om for at lave om. (...) [red. det handler om] om man tror op noget. I den politiske verden bliver man nødt til at acceptere at nogen af dem der er med til at styre vores land, de styrer det jo på nogle troer om et eller andet. De tror på et eller andet, som de mener er bedre end noget andet. De ved det jo ikke" (bilag 6:11-12).

Denne distinktion er særlig vigtig, fordi den belyser skellet mellem de der abonnerer på rammen og de der ikke gør. Hos Brinkmann ses forandringen som mål i sig selv, mens den, hos topcheferne, er baseret på en reel overbevisning om, at der (for nogen) er en meningsfuld baggrund for forandring. Dermed ligger rammen antageligvis stærkest som kulturel ramme, ligesom den for nogle individer også står stærkt som

⁷ Eks. Artiklen "skab forandring for forandringens skyld", er et bud på dette:
<http://borsen.dk.zorac.aub.aau.dk/nyheder/avisen/artikel/11/62220/artikel.html>

individuel ramme. Som organisatorisk ramme skal visse forhold gøre sig gældende, inden denne rammeforståelse indtræder.

Modstand er medarbejderens eget problem

Denne ramme er i høj grad styret af samfundskritikere som eksempelvis Rasmus Willig og Anders Petersen, der beskriver hvordan alle aspekter af det moderne liv med individualiseringen, er blevet individets eget ansvar, problem og skyld (Willig 2016; Petersen 2016). Dette er de ikke ene om at mene, og trækker begge på tankerne fra sociologiske teoretikere som Ulrich Beck og Zygmunt Bauman. Som sociolog vil det i høj grad være sådanne teoretikere, der udgør baggrunden for forståelsesrammen 'modstand er medarbejderens eget problem', mens rammen fortolket gennem forskere som Willig og Petersen, i højere grad er udbredt som en mere gængs kulturel ramme. Dette skyldes til dels, at begge har udgivet samfundskritiske bøger, der sælges i almene boghandler og dels at begge optræder, ligesom Brinkmann, i nationale medier med deres holdninger og analyser. Det er dog væsentligt at nævne, at disse forskere og teoretikere ikke specifikt omtaler modstand mod forandring, men snarere en bredere almengyldig individualiseringskontekst. Modstand opfattes som en del af denne kontekst, da den er almengyldig i forhold til alle aspekter i det moderne liv. Dette underbygges endvidere af, at Willig applicerer denne tankegang og ramme på kritik, hvilket, i visse tilfælde, også gør det ud for modstand. Således kan der trækkes en direkte parallel mellem modstand og kritik: *"kritik betragtes generelt som noget negativt og som et fænomen, der skal håndteres, fordi det kan skade individet"* (Willig 2016:194). I en modstandssammenhæng er det organisationen, der kan skades og ikke i helt så høj grad individet. Dermed er det deduceret at denne ramme falder under samme individualiseringskontekst som kritik og derfor er relevant og gældende i denne sammenhæng. Desuden har alle de interviewede topchefer kunne relatere til denne ramme, hvorfor den, i hvert fald i nogen grad, må antages at være kendt som kulturel ramme. Kulturelt set bygger rammen på, at der ikke er plads til modstand på det danske arbejdsmarked (Willig 2016) og det er medarbejderens egen skyld og problem, hvis denne ikke kan følge med eller se meningen med en forandring: *"Det er op til den enkelte at forfølge idealerne"* (Petersen 2016:124). På trods af at samtlige topchefer kan genkende denne ramme, er der ingen af dem der anser den som gyldig når det kommer til modstand. Det er altså ikke en ramme de vil applicere på modstand. Hvor Willig påstår at *"strukturelle problemer individualiseres"* (2016:159), ser det ikke sådan ud for topcheferne. Tværtimod ser de modstanden som strukturel og organisatorisk betinget. Rammen opfattes blandt dem i stedet som organisatorisk, hvor modstanden er en del af organisationen som en sammenhængende social organisme (Dorte Stigaard, bilag 5:15). For topcheferne hænger det i høj grad sammen med, at der skal være plads til de forskellige reaktioner på forandringer. Ovenstående ræsonnement skal ses i lyset af, at der opereres på to forskellige niveauer: topcheferne i organisationerne og Willig i samfundet. Til trods for dette, er det stadig muligt at se parallelle overensstemmelser som illustreret ovenfor.

Dermed har svarene på om modstand mod forandring er medarbejderens eget problem, alle været afkræftende blandt topcheferne og i stedet bygget på organisationen som en enhed. *"Nej, for vi er et hold"* (bilag 4:16) var eksempelvis Jan Skelbæks umiddelbare svar, hvilket underbygges i interviewet med Dorte Stigaard der fastslår, at *"organisationen skal også kunne fitte forskellige typer af mennesker ind, ikke kun forskellige fagligheder, men også forskellige typer af personligheder ind i det her"* (bilag 5:15). Dermed afskrives denne ramme, ikke bare for topcheferne individuelt, men også som organisatorisk og kulturel ramme. Fra topchefernes perspektiv ville håndteringen af modstand se betydeligt anderledes ud, hvis de havde abonneret på denne ramme, da det i så fald ikke ville være nødvendigt at tage hensyn til hverken modstand eller modstandere. Peter Eckhardt beskriver: *"Hvis det var personens eget problem så var det jo ligegyldigt. Så kunne man jo bare effektuere forandringen og så være skide ligeglad"* (bilag 7:16). Derfor ville en tilslutning til rammen betyde, en markant anderledes tilgang for samtlige topchefer og alt deres arbejde med håndtering af, og forberedelse på modstand, være spildt.

I den organisatoriske ramme er der dog en gradbøjning, der relaterer sig til tid. Denne er interessant fordi ingen af topcheferne abonnerer på rammen som udgangspunkt, men dette ændres gradvist jo længere tid der går. Således beskriver Jan Skelbæk, at der langt hen ad vejen lyttes til modstand og søges fælles løsninger (bilag 4:17). Bliver modstanden imidlertid ved, kan konsekvensen blive, at modstanderen fyres. Der sker altså en gradvis moderation af rammeopfattelsen, hvor modstanden langsomt bliver mere og mere medarbejderens eget problem: *"Jeg mener ikke det er ens eget problem alene, men man har selv en aktie i sit eget liv. Og jeg mener, jo længere tid der går, vokser aktien"* (Jan Kallestrup, bilag 6:16). Dette er interessant, særligt fordi der ikke er nogen tidsfastsættelse. Dermed er det chefen selv, der afgør, hvornår modstanden bliver medarbejderens eget problem.

Dykket der længere ned i det skel, der er mellem det billede eksempelvis Willig maler og den virkelighed topcheferne oplever, ses en interessant, nærmest paradoksal uoverensstemmelse. Denne tolkning skal ses ud fra den tidligere nævnte præmis, at den kritik Willig beskriver kan sidestilles med modstand, dvs. at kritikken opleves som modstand. Ses der på de indsamlede responser til denne kritik, er det antageligvis en rimelig kobling: *"Er du ikke forandringsparat?"*, *"Skal du have hjælp til at prioritere dine arbejdsopgaver?"* eller *"Du er et brokkehoved"* (Willig 2016:91, se kapitel 4 for flere eksempler). Denne slags svar er, hvad medarbejdere der har ytret kritik, er blevet mødt af. Det kan antages, at det netop er sådanne svar, der har været med til at skabe den kulturelle ramme, der anskuer modstand som medarbejderens eget ansvar og problem. Dette er særlig interessant, topchefernes besvarelser taget i betragtning. Sættes de to anskuelser overfor hinanden, er det væsentligt at stille spørgsmålet: hvor kommer opfattelsen af modstand som medarbejderens eget problem fra? Det er tydeligvis ikke topchefernes udgangspunkt, men alligevel er det en etableret kulturel ramme, at modstand mod forandring ikke accepteres (Brinkmann 2016; Willig 2016). Det er overordentligt vanskeligt at komme med et entydigt svar på spørgsmålet, og det er netop det der

udgør rammeforståelsen – hvilken ramme pålægges modstanden. Willig påstår, at det ikke er et bevidst valg, at det er denne ramme kritik (modstand), opfattes ud fra, men at det snarere er et underbevidst resultat af de mekanismer, der findes i et neoliberalistisk samfund (2016). Netop fordi det er underbevidste mekanismer, er det svært at be- eller afkræfte at det er her rammeforståelsen stammer fra, men uanset står topchefernes besvarelser i stor kontrast hertil. Når ingen af topcheferne mener, at modstand er medarbejderens eget problem og alle søger at håndtere det som et naturligt organisatorisk element, der er plads til, er det interessant, at det netop er denne ramme der identificeres fra medarbejderens side, ud fra både en organisatorisk og kulturel ramme.

Modstand er rationel/irrationel

Opstilling af modstand i dikotomier er et hyppigt brugt værktøj, til at skabe overblik og forståelse for modstand mod forandring i organisationer. Dikotomierne benyttes på flere forskellige niveauer og til at belyse flere forskellige perspektiver af modstanden (se eks. Smollan 2011). Overordnet set er det oftest en inddeling på baggrund af motivet for modstanden. Således benyttes den rationelle/irrationelle dikotomi ofte (Waddell & Sohal; Smollan 2011, mf.), til at beskrive formen for modstand. Der er flere forskellige opdelinger der alle er variationer over, hvorvidt modstanden er baseret på indre forhold eller ydre overvejelser. Flere eksempler på opdelingen kan belyse sondringen:

Tabel 4: modstandsformers dikotomier

Form		Teoretiker
Irrationel	Rationel	Waddell & Sohal 1998; Smollan 2011
Personal-oriented	Principal-oriented	Van Dijk & Van Dick 2009
Social	Teknisk	Dent & Goldberg 1999

Det tabellen herover illustrerer er, at det på mange måder er de samme principper for modstand der identificeres flere forskellige steder. Første kolonne viser den modstand der har baggrund i individets følelser og egen-orientering, mens den anden kolonne viser den modstand der har et faktuel og praktisk aspekt. Dermed er det modstand baseret på individet selv, overfor modstand baseret på organisationens bedste. Inden en diskussion af denne ramme og implikationerne herfor, er det nødvendigt at have et billede af hvad denne skelnen indebærer. Netop det, at der ikke allerede er en etableret forståelse af en sådan skelnen betyder, at denne ramme ikke eksisterer som en kulturel ramme. I stedet er det nødvendigt at have en indsigt i, og viden om, forandringer og hermed modstand, for overhovedet at beskæftige sig med hvorvidt modstand er det ene eller det andet. Derfor opereres der kun med denne sondring som en organisatorisk og individuel ramme. Opstillingen af sondringen som ramme har visse implikationer. For det første kan det

diskuteres hvorvidt det er to rammer i én, dvs. 'modstand er rationel' som én ramme og 'modstand er irrationel' som en anden. Det er imidlertid ikke meningen med denne ramme at lægge en ensidig forståelse af modstand, som rationel eller irrationel, ned over modstanden. Tværtimod er det netop dikotomien der er det relevante her. Hvorvidt der abonneres på, at modstand har to forskellige former, der begge er lige gyldige og relevante. For det andet betyder sondringen, at der åbnes for en del usikkerhed. Eftersom modstand ikke har en klar definition, er det ikke muligt at holde hhv. rationel og irrationel modstand op som to eksakte former for modstand. Der er differentieringer i hvad der udgør hvad – både blandt teoretikere og topchefer. Det er derfor svært at anlægge et snit på, hvad der udgør eks. rationel modstand, da det fra det ene perspektiv kan være rationelt når det omhandler faktiske, praktiske eller tekniske indvendinger, der er direkte løsningsorienterede. Modsats er det antageligt rationelt at udøve modstand, hvis man ved en forandring risikerer at miste sit job. Begge sider er repræsenterede blandt topcheferne, der alle abonnerer på denne ramme. Med det menes, at topcheferne genkender og oplever dikotomien i modstanden. Dette er følgelig i kraft af deres individuelle rammer, men i lige så høj grad en stærk organisatorisk ramme, da modstanden i denne kontekst struktureres og orienteres som rationel eller irrationel. Baggrunden for dette er, at den rationelle modstand er ønskværdig, mens den irrationelle opleves som naturlig, men ikke synderlig nyttig.

Ifølge Dorte Stigaard og Jan Skelbæk er modstand rationel, når den består i en *"reel faglig bekymring"* (Dorte Stigaard, bilag 5:14). Den primære beskrivelse der hænger sammen hermed, er udmøntet i ord som: "nøgtern", "argumenteret", "velbegrundet" og "faglig karakter" (bilag 4:15; bilag 5:17). Allerede her er det tydeligt, hvorfor rammen er nødt til at være dualistisk, da disse ord har en indbygget modsætning. Det er tidligere etableret, at alt modstand ikke lever op til disse karakteristika, hvorfor der nødvendigvis må være en modpol. Og modpolen af disse ord er netop, hvad den irrationelle modstand karakteriseres som. Den er i stedet "vanebetinget", "følelsesbetinget", "intuitiv" og "menneskelig" (bilag 4:15; bilag 5:14). Begge former sameksisterer og det kan være svært at skelne mellem dem. Som organisatorisk ramme er dikotomien altså vigtig, fordi den giver alle implicerede en mulighed for at skelne mellem, hvilken modstand der skal omsættes til handling og hvilken modstand der skal håndteres menneskeligt (Waddell & Sohal 1998; Smollan 2010:832).

Den anden anskuelse af rationel og irrationel modstand er en del mere flydende. Det kan, som nævnt, også anskues som rationelt at forsøge at beskytte sit job (Smollan 2010:831). Dette underbygges af Peter Eckhardt og Jan Kallestrup. Førstnævnte forklarer: *"Hvad skal jeg gøre for at undgå at miste mit job, og dermed, hvad skal jeg være modstander af, for at forsøge at beholde mit job"* (bilag 7:15). Det der bindes til denne opfattelse er, at der bag rationel modstand findes en forståelse. Uanset hvordan modstanden udmønter sig, lægger der en forståelse af forandringen, meningen eller årsagen bag. Jan Kallestrup beskriver den rationelle modstand med metaforen, hvis man ikke selv bestemmer hvor bilen kører hen, kan

man godt synes, at det er den forkerte vej der tages – selvom man er enige om destinationen (bilag 6:15). Modsæt er modstanden irrationel, når der ikke ligger en forståelse bag. *”Der hvor det er fremmedgjort eller ikke levendegjort eller ikke gjort nærværende for den person der agerer irrationelt”* (Peter Eckhardt, bilag 7:15). Dermed bygger dikotomien på, hvorvidt de implicerede i forandringen har forstået netop denne. Hvis de har, men udøver modstand, er den rationel, har de ikke, er den irrationel. Derfor knytter Jan Kallestrup et tidsaspekt på, i den forstand at den irrationelle modstand fylder mest indledningsvist. Dernæst erstattes den af en rationel modstand (bilag 6:15). Dermed er dikotomien som ramme organisatorisk, mens opfattelsen af hvad denne dikotomi reelt indeholder, dvs. hvad der udgør rationelt og irrationelt, er determineret af en individuel ramme.

Modstand strider mod aktuelle samfundsværdier

Denne ramme er på mange måder tæt knyttet til rammen ’modstand er medarbejderens egen skyld’. På trods af at de to rammer relaterer sig til forskellige elementer, tilhører de begge samme økonomidiskurs i samfundet (for uddybende forklaring og diskussion se Agustín 2012:88-89). Dermed er der flere elementer der overlapper. Ikke desto mindre, opleves de to rammer som forskellige, da de belyser to forskellige aspekter. Rammen der behandles her, relaterer sig til hvad der, ud fra en kulturel common sense, anskues som ønskværdige kvaliteter ved en medarbejder. Denne opfattelse er understøttet både af den politiske diskurs⁸, medieudlægningen og de krav der stilles til kommende medarbejdere i jobopslag. Det er således fra flere forskellige fronter denne kulturelle ramme har sin berettigelse. Rasmus Willig beskæftiger sig også med dette emne. Faktisk er hans bog på mange måder et udtryk for denne rammeopfattelse, i kraft af at kritik, som tidligere beskrevet, kan sidestilles med modstand. Det er til dels på denne baggrund, at rammen er identificeret og til dels som opfattelse af, i tråd med Willig, hvis en medarbejder skal opfylde de krav der fremsættes politisk og fra arbejdsgivere, er der ikke megen plads til modstand. Nogle af de krav og betegnelser der kobles på ønskværdige karakteristika er *fleksibel, forandringsparat, udviklingsparat, konstruktiv, mulighedsorienteret og tilpasningsdygtig* (Willig 2016:165). Netop disse ord understreger baggrunden for den aktuelle ramme, da det er svært at argumentere for, at modstand hører under samme hat som førnævnte karakteristika. Derfor vurderes dette at være en etableret kulturel ramme.

Det er dog ikke en individuel eller organisatorisk ramme, topcheferne genkender. Tværtimod. Alle topcheferne er blevet stillet overfor førnævnte karakteristika og bedt om at forholde sig til, hvorvidt disse er modstridende, uforlignelige eller kontrasterende med modstand. Følges den kulturelle rammes logik, burde svaret på dette være ja. Det er det bare ikke. Samtlige topchefer giver udtryk for, at karakteristikaene sagtens kan forenes med modstand: *”Jeg ser dem ikke som modsætninger”* (Peter Eckhardt, bilag 7:14). Faktisk oplever flere af topcheferne det som en styrke, at deres medarbejdere kan udøve modstand, også

⁸ Se eksempelvis Venstres principprogram: <http://www.venstre.dk/politik/principprogram/fleksibelt-arbejdsmarked>

selvom de besidder de omtalte karakteristika: *"Modstand kvalificerer også, hvis ikke det bare er modstand for modstandens egen skyld"* (Dorte Stigaard, bilag 5:13). Der er dog forskellige aspekter af, hvorfor topcheferne ikke mener denne ramme gør sig gældende, når det kommer til modstand. Som nævnt i analysen er der bred enighed om, at modstand kan findes i alle, uanset stilling. Dette er den væsentligste baggrund for, at de mener denne ramme ikke er passende. Uanset hvor forandringsparat, fleksibel og tilpasningsdygtig en medarbejder er, vil vedkommende kunne udøve modstand – om det så er fordi forandringen går tæt på medarbejderes rolle og prestige (Jan Kallestrup bilag 6:13), går imod medarbejderens ideologi (Dorte Stigaard, bilag 5:13), eller fordi medarbejderen mangler en forståelse for, eller mening med forandringen (Peter Eckhardt bilag 7:14; Dorte Stigaard, bilag 5:13). Uanset årsagen til modstanden, er meningen klar blandt topcheferne. Det er ikke en ramme der gør sig gældende hverken individuelt eller organisatorisk – ud fra deres opfattelse. Dette er væsentligt, da den eneste mulighed der er for at fastslå hvorvidt en organisatorisk ramme gør sig gældende eller ej, er gennem den enkelte topchefs vurdering af egen virksomhed. Det vil derfor, uundgåeligt, være et billede med en skævvridning der males.

Det interessante bliver derfor, om man reelt set kan adskille den kulturelle og organisatoriske ramme. Hvis der er en common sense opfattelse af, at der ikke er plads til modstand, hvis man vil være en "god" medarbejder, vil denne følgelig også forplante sig som organisatorisk ramme. Dermed er vi tilbage ved diskussionen, præsenteret i rammen 'modstand er medarbejderens eget problem', om, hvor signalerne krydses. Hvis ikke topcheferne abonnerer på rammen individuelt, og derfor ikke arbejder derudfra, men medarbejderne oplever den som en stærk organisatorisk og kulturel ramme, hvor stammer opfattelsen så fra? Ud fra dette kan det kun konkluderes, at en kulturel ramme er en del stærkere end en individuel – også selvom dette individ er en topchef. Der er dog flere aspekter af dette. Selvom der er en etableret opfattelse af, at rammen er en gældende kulturel ramme for samtlige medarbejdere i en organisation, kan disse reelt set godt abonnere på en anden organisatorisk ramme. Dette kan virke selvmodsigende og det er netop derfor denne diskussion er så interessant. Der kan blandt medarbejderne godt være en organisatorisk common sense om, at den givne organisation værdsætter bestemte karakteristika – der er forskellige fra dem præsenteret som kulturel ramme. Dermed vil der være en klar opfattelse hos medarbejderen om, at den kulturelle ramme relaterer sig til ét sæt værdier, mens den organisation medarbejderen er en del af, måske abonnerer på en anden ramme relateret til modstand. Igen kommer så problematikken om, at det kan være svært at adskille de forskellige opfattelser, og i så fald bliver den individuelle ramme afgørende for det synspunkt der anlægges, i forhold til værdier og modstand. Det skal dog nævnes, at det antageligvis er umuligt, at der ikke, som minimum, er en slip over effekt fra den kulturelle til den organisatoriske ramme – ligesom den individuelle ramme oftest er betinget af de kulturelle og organisatoriske rammer.

Status-quo er ønskværdigt for medarbejdere

Denne ramme er en del anderledes end de fire foregående. Det skyldes, at den er teoretisk genereret gennem den akkumulerede viden fra litteraturreviewet. Den er baseret på et medarbejderperspektiv og det er for disse, at status-quo opleves som ønskværdigt ifølge teorien. Derfor er den som sådan ikke en etableret ramme, der er bevidsthed om – hverken kulturelt eller organisatorisk. Imidlertid er den nødvendig at forholde sig til organisatorisk; hvilken side af mønten skal bruges hvornår? Forandring eller status-quo (Dievernich 2015:17). Til gengæld kan den fungere i bedste velgående som individuel ramme. Rammen er medtaget her, for det første fordi topcheferne i interviewene er blevet bedt om at forholde sig til den og for det andet fordi den belyser en interessant dualisme, der kan identificeres på et kulturelt samfundsniveau. Dette vender vi tilbage til. Dermed er denne ramme i højere grad end de andre et konstrueret forsøg, der skal undersøge, hvorvidt en modsætningsfyldt ramme kan vinde indpas hos topcheferne.

I modsætning til de andre rammer er der ikke en overordnet konsensus blandt topcheferne. Dette skyldes nok mest, at det er svært at svare på, hvorvidt modstand har til formål at fastholde status-quo. Derfor beskriver topcheferne denne ramme som et udpluk blandt flere muligheder. Det kan altså langt fra konkluderes, at al modstand har til formål at fastholde status-quo. I stedet anskues fastholdelse af status-quo som en af flere baggrunde og årsager til at modstand udøves. Dette kompliceres yderligere af, at disse årsager og baggrunde ikke nødvendigvis er at fastholde status-quo, men i stedet formålet. Med det menes, at årsagen til modstand kan være, at man er uenig i en fremgangsmåde, eller ikke bryder sig om de fysiske konsekvenser en forandring har. I så fald kæmpes der, måske, for fastholdelse af den aktuelle situation, men dette er ikke årsagen til modstanden. Derfor kan der være flere årsager til, at status-quo er ønskværdigt. Dette vedkender topcheferne sig, men der abonneres kun sporadisk på denne ramme – som en af flere, og den har derfor få, eller ingen faktiske implikationer for den enkeltes strukturering af modstanden.

Var rammen i stedet appliceret på et mere samfundsdiagnostisk felt, havde denne ramme været i direkte opposition. I så fald ville rammen hedde 'udvikling er ønskværdigt for medarbejderen', hvilket faktisk er en fastslået kulturel og organisatorisk ramme, som underbygges overalt i danske medier, hvor selvudvikling af den ene eller den anden art promoveres, kritiseres og bearbejdes. Således giver en simpel søgning på Google på ordene 'selvudvikling' og 'medarbejder' over 20.000 resultater⁹. Ligeledes er det et af de væsentligste omdrejningspunkter for aktuel samfundsdebatlitteratur, og er således en stor bestanddel af både Willigs (2016), Petersens (2016) og Brinkmanns (2014) betragtninger. Om end de ikke abonnerer på rammen at udvikling er ønskværdigt, så er deres hovedfokus at skabe, etablere og bidrage med en anden ramme på feltet, der ikke nødvendigvis anskuer udviklingen som ønskværdig. Vender vi

⁹ Søgningen indeholder dog andre resultater end kun medierelaterede.

<https://www.google.dk/search?q=selvudvikling+arbejdsliv&oq=selvudvikling+arbejdsliv&aqs=chrome..69i57.8126j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=selvudvikling+medarbejder>

tilbage til den ramme dette afsnit reelt set omhandler 'status-quo er ønskværdigt for medarbejdere', nærmer vi os faktisk den ramme Brinkmann forsøger at etablere. Dermed bliver det interessant at udforske, hvorvidt denne ramme udgør og besidder en væsentlig menneskelig værdi, som Brinkmann mener, og om modstand i så fald opfylder et højere mål, der ikke udelukkende er relateret til den faktiske forandring, men i stedet til individets selvopretholdelse. Dette er følgelig ikke et bevidst motiv den enkelte medarbejder har, men snarere, med Brinkmannske briller, en ubevidst reaktion som modpol til det ellers ustoppelige forandringspres. Brinkmann laver til forskel fra den her benyttede litteratur, en kobling mellem modstand og planlægning. Ifølge ham, er langtidsplanlægning et *"udtryk for en besværlig og rigid "modstand mod forandring" (som forandringskonsulenterne kalder det), hvis man holder fast i langsigtede idealer og stabile mål og værdier"* (2014:13). Sidste del af denne sætning er essentiel. Med dette udtrykker Brinkmann nemlig, at modstand i virkeligheden er baseret på idealer og stabile mål og værdier. Dette er væsentligt, fordi modstanden i så fald netop *er* et selvopretholdelsesværktøj for den enkelte medarbejder, hvor det, gennem modstanden, er muligt at fastholde væsentlige personlige elementer.

Dette åbner endvidere et nyt element at spekulere over. Hvis modstanden bliver et menneskeligt element til at 'stå fast' i det ellers accelererende samfund, kan der pludselig sættes spørgsmålstejn ved modstandens objektiv. Følges denne tankegang, mindskes relationen mellem modstanden og forandringen, således at det i sidste ende faktisk bliver modstand for modstandens skyld – uafhængigt af den givne forandring. I stedet har modstanden til formål at fastholde integritet og værdier – om end på et ubevidst niveau (Brinkmann 2014:17). Derfor kan modstanden, med dette synspunkt, tjene en dybere eksistentiel funktion der hjælper individet med at opretholde sig selv i et forandrings- og udviklingssamfund.

Denne konklusion skal man imidlertid nok være lidt forsigtig med at drage, hvorfor den heller ikke uforbeholdent godtages her. Der er interessante betragtninger i det Brinkmannske synspunkt og det skaber en betydningsfuld klangbund for et ellers ret diffust fænomen. Det er dog for skarp en konklusion at drage, at alt modstand udøves på denne baggrund. Uanset om det er bevidst eller ej, vil argumentet her være, at ovenstående konklusion er svær at fastholde, hvis modstanden eksempelvis er rationel og har en specifik teknisk eller faktisk natur. På den anden side er det heller ikke formålstjenstligt at diskvalificere perspektivet, men snarere at benytte det som en førnævnt klangbund, der kan give et andet perspektiv på forståelsen af modstand og sætte det i relief i en større sammenhæng.

Konklusion

Specialet har gennem teori, empiri og analyse afdækket to interessante og væsentlige perspektiver på fænomenet modstand mod forandring i organisationer. Først og fremmest hvordan forskere anskuer, forstår og italesætter modstand og dernæst hvordan modstand opleves blandt danske topchefer.

Som udgangspunkt er der præsenteret en ekstensiv teoretisk baggrund for forståelsen af, hvad modstand er som begreb og fænomen. På trods af dette er det til stadighed vanskeligt at lave en klar definition af begrebet, der er kompliceret og mange-facetteret. Dette illustrerer og forsøger den analytiske inddeling, der præger litteraturreviewet, at indfatte ved individ-, organisations- og samfundsniveauerne. De tre niveauer konstituerer forståelsen af modstandsbegrebet og de tendenser forskere på området har skabt. Modstand er i høj grad et konstrueret begreb, ikke bare i dette speciale, men også for de forskere der arbejder med emnet. Sjældent defineres hvad der menes med begrebet og oftest benyttes en slags egen-opfattelse af, hvad modstand mod forandring betyder og udgøres af. Dette er tilfældet, fordi det i litteraturen, traditionelt set, er den enkelte leder der definerer hvad han, eller hun oplever som modstand. Dermed er modstand et fænomen, der defineres på individuel basis. Heraf kompleksiteten i en definition, fordi det ikke er ønskværdigt at udelukke reaktioner, der i konteksten opleves som modstand. Litteraturreviewet består således af forskellige perspektiver, motiver, kontekster og opfattelser, der alle betegnes modstand mod forandring. Det er imidlertid muligt at deducere, at modstand er forandringshæmmende adfærd, der hverken er udelukkende negativ eller positiv af natur.

Det mange-facetterede og nuancerede modstandsbegreb specialet har præsenteret, har også fungeret som baggrund og katalysator for den empiriske del af specialet: Topcheferes erfaringer og oplevelser af modstand mod forandring. Topchefernes bidrag har åbnet døren for et sjældent indblik i de forståelser og processer der omgiver modstand i det øverste organisationslag. Oplevelser og refleksioner over modstand, er således skelsættende for op til flere 1000 mennesker der aktivt er del i disse topcheferes definitioner, betragtninger og håndtering af modstand. Det praktiske udgangspunkt har imidlertid ikke konkretiseret det teoretiske perspektiv, men snarere vist hvor forskelligt modstand kan anskues og illustreres i praksis. Derfor er det også vanskeligt at drage en entydig konklusion, for topcheferne opererer på tværs af niveauer i deres kontekstbeskrivelser, hæfter sig ved forskellige nuancer og håndterer modstanden på baggrund af forskellige variable der kan være svære at identificere. Hvad der imidlertid har været tydeligt er, at de alle er orienteret ud fra en teoretisk praksis; alle nævner og trækker tråde til teoretiske begreber. Derfor har en kobling til de teoretiske perspektiver på modstand også vist sig nyttig. Det der i så fald forsigtigt kan konkluderes ud fra specialet er, at der er en sammenhæng mellem hvad litteraturen råder lederne til at gøre, og hvad de faktisk gør. Specialet kræver dermed også yderligere forskning, men udgør et afsæt for videre undersøgelse.

Rammeanalysen er som det sidste element i specialet et af de mest essentielle. Ved at benytte denne metode er det muligt at anskue modstand i en bredere sammenhæng. Dermed er rammeanalysen og den efterfølgende diskussion af de identificerede rammer, en øjenåbner der muliggør nyttige og interessante refleksioner. Der er imidlertid flere svagheder forbundet med rammeanalysen. Ud over det gør en interessant perspektivering af modstandsbegrebet mulig, er denne perspektivering nemlig et resultat af en subjektiv og flydende afgrænsning og forståelse af både kontekst, fænomen og sammenhænge. Således er rammeanalysen stærkt præget af, at specialet er udarbejdet i en socialkonstruktivistisk tradition. Dermed er rammerne svære at identificere og konkludere på, ligesom rammeanalysen i sig selv har flere facetter og perspektiver, alt efter teoretiker og formål. Rammeanalysen er desuagtet en spændende måde at udforske modstand mod forandring på, og bidrager til en mere abstrakt og samfundsmæssig kontekst, der kan hjælpe med at identificere nye betragtninger og forhold for modstandsbegrebet. Derfor kan rammeanalysen også være en interessant analysemulighed for andre organisationssociologiske fænomener.

Bilag

Litteraturliste

- Agustín, R. (2012). Kvalitativ diskurs- og rammeanalyse: om betydning og meningstilskrivelse i sociale og politiske problemer. In: M. Jacobsen and S. Jensen, ed., *Kvalitative Udfordringer*. Hans Reitzel.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. and Rahman, U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), pp.580-598.
- Bakka, J. and Fivelsdal, E. (2004). *Organisationsteori*. Kbh.: DJØF.
- Berger, P. and Luckmann, T. (2003). *Den sociale konstruktion af virkeligheden*. Kbh.: Akademisk Forlag.
- Bergström, O., Styhre, A. and Thilander, P. (2014). Paradoxifying Organizational Change: Cynicism and Resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*, 14(3), pp.384-404.
- Billing, Y.D. (2017). organisation i *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 7. juli 2017 fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=136275>
- Borum, F. (2013). *Strategier for organisationsændring*. 2nd ed. Kbh.: Handelshøjskolens Forlag.
- Borum, F. (2014). Organisationsforandring. In: S. Vikkelsø and P. Kjær, ed., *Klassisk og moderne organisationsteori*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast*. Gyldendal Business.
- Burnes, B. (2014). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), pp.92-116.
- Coch, L. and French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), pp.512-532.
- Collin, F. (2012). Socialkonstruktivisme. In: M. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen and P. Nedergaard, ed., *Videnskabsteori*, 2nd ed. Hans Reitzels Forlag.
- Cutcher, L. (2009). Resisting change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), pp.275-289.
- Danışman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), pp.200-220.
- Dent, E. and Goldberg, S. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), pp.25-41.

- Dievernich, F.E.P. (2015). The Rediscovery of the Human Being and the Future of Change Management in Dievernich, F.E.P. et al. (eds.), *Change Management and the Human Factor*. Springer International Publishing
- Dobosz-Bourne, D. and Jankowicz, A. (2006). Reframing resistance to change: experience from General Motors Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), pp.2021-2034.
- Erbert, L. (2014). Organizational Sensemaking. *International Journal of Business Communication*, 53(3), pp.286-305.
- Erwin, D. and Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), pp.39-56.
- Fisher, K. (1997). Locating Frames in the Discursive Universe. *Sociological Research Online*, 2(3).
- Ford, J. and Ford, L. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), pp.24-36.
- Ford, J., Ford, L. and D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), pp.362-377.
- Ford, J., Ford, L. and McNamara, R. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp.105-121.
- Giangreco, A. and Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp.1812-1829.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. London: Harper and Row.
- Goltz, S. and Hietapelto, A. (2003). Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3), pp.3-22.
- Hacking, I. (1999). *The social construction of what?*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Helpap, S. and Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), pp.903-916.
- Jacobsen, D. and Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Järvinen, M. and Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Kbh.: Hans Reitzel.

- Judson, A. and Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations*. Cambridge, Mass.: Blackwell Business.
- Klonek, F., Lehmann-Willenbrock, N. and Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change: A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 14(3), pp.334-360.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- Kvale, S. and Brinkmann, S. (2008). *InterView*. 2nd ed. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.
- Kyriakidou, O. (2011). Relational perspectives on the construction of meaning. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), pp.572-592.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), pp.193-215.
- Linstead, S. (1997). Resistance and return: power, command and change management. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 3(1), pp.67-89.
- Lofquist, E. (2011). Doomed to Fail: A Case Study of Change Implementation Collapse In the Norwegian Civil Aviation Industry. *Journal of Change Management*, 11(2), pp.223-243.
- Mahadevan, J. (2012). Utilizing identity-based resistance for diversity change: a narrative approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.819-834.
- Maheshwari, S. and Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), pp.872-894.
- Mathews, B. and Linski, C. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), pp.963-972.
- McCabe, D. (2010). Taking the long view. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), pp.230-250.
- Olsen, M. and Dalgaard, M. (2016). Rekord i antal af kvindelige chefer: Vi ansætter altså ikke chefer efter køn. *Politiken*. [Online]. 15. januar, Sektion 1. p. 13. [accessed 1/8-2017].
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp.680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp.73-101.

- Pardo del Val, M. and Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), pp.148-155.
- Patalano, R. (2011). Resistance to Change: Historical Excursus and Contemporary Interpretations. *Review of Political Economy*, 23(2), pp.249-266.
- Petersen, A. (2016). *Præstationssamfundet*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Pieterse, J., Caniëls, M. and Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.798-818.
- Pitsakis, K., Biniari, M. and Kuin, T. (2012). Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.835-852.
- Shockley, E., Rosen, R. and Rios, K. (2016). Change resistance moderates existence and longevity biases. *Social Influence*, 11(2), pp.87-100.
- Smollan, R. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(06), pp.828-849.
- Strebel, P. (1994). Choosing the Right Change Path. *California Management Review*, 36(2), pp.29-51.
- Thomas, R. and Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), pp.322-331.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp.369-380.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York, NY: Bantam Books.
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. and Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), pp.735-750.
- van Dijk, R. and van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), pp.143-163.
- Waddell, D. and Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), pp.543-548.
- Weick, K., Sutcliffe, K. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp.409-421.
- Willig, R. (2016). *Afvæbnet kritik*. Hans Reitzel

Bilag 2: Litteraturinddeling i litteraturreviewet

Individbaseret modstand

Disponeret modstand

Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. and Rahman, U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), pp.580-598.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp.680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), pp.73-101.

Shockley, E., Rosen, R. and Rios, K. (2016). Change resistance moderates existence and longevity biases. *Social Influence*, 11(2), pp.87-100.

Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. and Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), pp.735-750.

Identitet

Mahadevan, J. (2012). Utilizing identity-based resistance for diversity change: a narrative approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.819-834.

Pitsakis, K., Biniari, M. and Kuin, T. (2012). Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.835-852.

van Dijk, R. and van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), pp.143-163.

Sensemaking

Erbert, L. (2014). Organizational Sensemaking. *International Journal of Business Communication*, 53(3), pp.286-305.

Helpap, S. and Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), pp.903-916.

Kyriakidou, O. (2011). Relational perspectives on the construction of meaning. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), pp.572-592.

Mahadevan, J. (2012). Utilizing identity-based resistance for diversity change: a narrative approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.819-834.

Weick, K., Sutcliffe, K. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp.409-421.

Magt

Goltz, S. and Hietapelto, A. (2003). Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3), pp.3-22.

Linstead, S. (1997). Resistance and return: power, command and change management. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 3(1), pp.67-89.

Thomas, R. and Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), pp.322-331.

Modstand som et nyttigt værktøj

Bergström, O., Styhre, A. and Thilander, P. (2014). Paradoxifying Organizational Change: Cynicism and Resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*, 14(3), pp.384-404.

Ford, J. and Ford, L. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), pp.24-36.

Mathews, B. and Linski, C. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), pp.963-972.

Smollan, R. (2011). The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(06), pp.828-849.

Waddell, D. and Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), pp.543-548.

Yderligere perspektiver

Erwin, D. and Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), pp.39-56.

Giangreco, A. and Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp.1812-1829.

Klonek, F., Lehmann-Willenbrock, N. and Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change: A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 14(3), pp.334-360.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), pp.193-215.

Maheshwari, S. and Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), pp.872-894.

Organisationsbaseret modstand

Burnes, B. (2014). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), pp.92-116.

Coch, L. and French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), pp.512-532.

Dent, E. and Goldberg, S. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), pp.25-41.

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

Ford, J., Ford, L. and McNamara, R. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp.105-121.

Lofquist, E. (2011). Doomed to Fail: A Case Study of Change Implementation Collapse In the Norwegian Civil Aviation Industry. *Journal of Change Management*, 11(2), pp.223-243.

McCabe, D. (2010). Taking the long view. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), pp.230-250.

Pardo del Val, M. and Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), pp.148-155.

Pieterse, J., Caniëls, M. and Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp.798-818.

Samfundsbaseret modstand

Cutcher, L. (2009). Resisting change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), pp.275-289.

Danişman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), pp.200-220.

Dobosz-Bourne, D. and Jankowicz, A. (2006). Reframing resistance to change: experience from General Motors Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), pp.2021-2034.

Andet

Dievernich, F.E.P. (2015). The Rediscovery of the Human Being and the Future of Change Management in Dievernich, F.E.P. et al. (eds.), *Change Management and the Human Factor*. Springer International Publishing

Patalano, R. (2011). Resistance to Change: Historical Excursus and Contemporary Interpretations. *Review of Political Economy*, 23(2), pp.249-266.

Strebel, P. (1994). Choosing the Right Change Path. *California Management Review*, 36(2), pp.29-51.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp.369-380.