

Hvem leder forandringsledelse? – et studie af meningsskabelse i organisatoriske forandringer

Masterafhandling

Masteruddannelsen i læreprocesser med specialisering i ledelses- og organisations-
psykologi, Aalborg Universitet

Januar 2019

Af Christina Laugesen, studie nr. 20011944

Vejleder: Katrine Schumann

Afleveringsdato: 3. januar 2019

Antal anslag: 143.890.

Abstract

Aim: This master thesis examines the process of sensemaking in leadership of organizational change viewed from the perspective of the employee. The master thesis examine how employees make sense of their own role in the process of organizational change, and how the sensemaking produces specific and different positions and actions in organizational change.

Method: The master projects scientific theoretical approach is pragmatic, and the data of the project is created through auto-ethnographic notes inspired by the concept of 'At-home ethnography' (Alvesson, 2009), where the researcher uses her own experience and (home) practice to generate insights. In addition, the master thesis also draws on the insights from what I have named as a 'conversation-interview', inspired by Patricia Shaw's idea of changing conversations in organizations (Shaw, 2002). In a dialogue with a former colleague the insights from my own experiences in organizational change is further explored, as well as the sensemaking in organizational change from another employee's perspective is examined.

The data analyze represents an abductive and breakdown-oriented approach inspired by Alvesson and Kärreman (Alvesson and Kärreman, 2011). Working with an abductive approach links between the auto-ethnographic notes and the dialogue formed an initial breakdown in the sensemaking of the author, which led to a further examination of theoretical explanations of the differences in two the sensemaking perspectives from the author and the other employee.

Theoretical approach: The thesis draws on the insights from Karl Weick and his sensemaking perspective (Weick, 1979, Weick, 1995) and I argue, that the pluralistic definitions of sensemaking (developed through elements from a cognitivist version and a constructivist version) must not be seen as contradictory perspectives, but instead can be seen as complementary positions. In the cognitivist version of Karl Weicks sensemaking theory, sensemaking leads to the formation of shared mental cause maps. In the constructivist version, sensemaking leads to organizing constructed through language. In both versions, the retrospective character of sensemaking is essential.

Contribution: The analysis of the thesis reveals two different sensemaking perspectives. In one case leadership is perceived as synonym with the position of individual leader, in the other case leadership is perceived as distributed leadership involving multiple people and therefore demanding leadership from an employee's perspective. As a consequence of the difference in the understanding of the role of the employees in organizational change, the two employees enacts very different positions in organizational change and have different perspective on which actions that is regarded as legitimate.

The study of the initial sensemaking also shows, how that the research field 'Organizational Change' provides a range of different perspectives and how these perspectives influence the everyday sensemaking and understand of the notion 'leadership of organizational change'. The analysis shows that the author draws on the traditional leadership literatures perception of change management as an individual phenomenon, which provides a leader to initiate change, develop change and make change happen. The other employee draws on the perception of shared leadership, that has its origins in theories, which assume that organizational change is continuously and currently emerging through the daily process of social life (Weick 1995, Weick 2001, Stacey 2010).

Indhold

1	Indledning og problemfelt	6
1.1	Problemformulering	8
1.2	Masterafhandlingens ambition	8
2	At skabe en masterafhandling	10
2.1	Inspiration fra aktionsforskning, pragmatismen og Gadammers hermeneutiske ontologi	11
2.2	Forholdet mellem teori og empiri i postkvalitativ forskning	13
2.3	Weick som katalysator for et nyt syn på forandringsledelse og som analytiske begrebsapparat	14
2.4	Auto-etnografiske noter og samtaleinterview som veje til skabelsen af data	15
2.5	Abduktion som analysestrategi	18
3	Karl Weick: Udforskning af organisering og meningsskabelse	20
3.1	Weicks mange inspirationer	21
3.2	Fra organisation til organisering	21
3.3	Hvorfor igangsættes organisering? Organisering som gensidigt betingede og committede handlinger	22
3.4	Hvilken form antager organisering? Organisering som løst koblede systemer	24
3.5	Meningsskabelse	26
4	Analyse del 1: Et sammenbrud i min meningsskabelse	29
4.1	Forståelsessammenbruddet & min blinde vinkel	29
4.2	To forståelser af dikotomien leder/medarbejder	32
5	Analyse del 2: Organisatorisk forandring som forskningsfelt – teoretiske ledetråde	35
5.1	Arven og ledetråde fra Change Management teorier	35
5.2	Overblik over et mangefacetteret forskningsfelt	38
5.3	Forskningsfelternes konsekvenser for ledelsesidealer i forandringsprocesser	40
6	Analyse del 3: Ledetrådenes betydning for handling i forandringsprocesser	45
6.1	Ledetrådenes betydning for vores opfattelser og handling	45
6.2	Handlingsrummet i medarbejderinitieret forandringsledelse	45
6.3	Handlingsrummet i lederinitierede forandringsledelse	46
6.4	Afsluttende betragtninger	48
7	Konklusion	49
8	Diskussion og perspektivering: Metode- og teorikritiske refleksioner	51
9	Litteratur	53

10	Appendiks 1: Auto-etnografisk note nr. 1	1
10.1	Hvor skriver jeg fra og hvorfor	1
11	Appendiks 2: Auto-etnografisk note nr. 2	2
11.1	Refleksioner over egne erfaringer i organisatorisk forandringer	2
12	Appendiks 3: Auto-etnografisk note nr. 3	4
12.1	Undren, hypoteser og fordomme	4
13	Appendiks 4: Auto-etnografisk note nr. 4	5
13.1	Betydningen af at forandringsledelse ofte ses fra ledernes perspektiv	5
14	Appendiks 5: Samtaleinterview med kollega	6

1 Indledning og problemfelt

Gennem de sidste 10 års arbejde som evalueringskonsulent i uddannelsessektoren og nu som chef-konsulent i en fagforening for ledere, har jeg som medarbejder deltaget i adskillige forandringsprocesser. Alt fra organisatoriske omorganiseringer, et hav af strategiprocesser til mere gennemgribende forandringer i de produkter eller ydelser, mine arbejdspladser og dermed jeg selv skulle levere.

I mine personlige refleksioner over kvaliteten og successen af de forandringsprocesser, jeg har deltaget i, står især samspillet mellem min nærmeste leder og mig frem som et af de afgørende parametre for, om jeg har oplevet forandringsprocessen som meningsfuld og vellykket.

Det har derfor slået mig som et besynderligt, at mange års forskning har vist, at det er særdeles vanskeligt at lykkes med forandringsprocesser (Beer & Nohria, 2000b), når mine hverdagsiagttagelser umiddelbart synes at vise, at det er mere ligetil og i høj grad synes at handle om lederens evne til at involvere medarbejderne i processen, at understøtte meningskabelsen i forandringer og vise vejen for den enkelte.

Disse indledende refleksioner er min personlige baggrund for at beskæftige mig med forskningsfeltet om forandringsledelse. Jeg er med andre ord drevet af en interesse i at få et større indblik i forskningen på feltet og en interesse i at få en større forståelse af, hvad der mon er på spil mellem medarbejdere og ledere i forandringsprocesser.

Betydningen af forandringsprocesser og ledelsen af dem er ikke kun relevant for mig som medarbejder. At kunne lede og håndtere forandringer presser sig i den grad på, hvis man kigger mod ledelsesniveauet – og det gør sig gældende både for offentlige og private ledere på alle niveauer.

En spørgeskemaundersøgelse fra Center for offentlig Kompetenceudvikling (COK) viste at over halvdelen af de kommunale ledere oplever forandringsledelse som en udfordring, mens 70 % af lederne oplever forandringsledelse som vigtigt. Dermed er forandringsledelse den absolutte topscorer, både hvad angår vigtighed og besværlighed (COK, 2015).

En undersøgelse fra min egen organisation (Lederens Hovedorganisation) blandt Lederens medlemmer tegner et lignende billede. Undersøgelsen viser at forandringsledelse er den kompetence som flest ledere (fra både privat og offentlig sektor) forventer at skulle styrke i det kommende år (Lederne 2018). Og resultatet gælder på tværs af ledelseslag; der er kun marginale forskelle imellem topchefer, mellemledere eller frontlinjelederes vurderinger af betydningen af forandringsledelse¹

Og med god grund. Forskning i forandringsledelse tegner nemlig et billede af, at forandringsledelse er en svær disciplin. Kun ca. hver 3. af alle organisatoriske forandringsprocesser kommer i mål, i hvert fald hvis vi måler på om organisationerne lykkes med at realisere de initiale målsætninger med udviklingsprojekterne (Beer & Nohria, 2000b). Forskningsfelter inden for både Change Management, organisatorisk læring og forskningstraditionen Organization Development (OD) har i årtier været optaget af at forklare, hvorfor det er så vanskeligt at nå i mål med især de store og planlagte forandringsprocesser.

¹ På tværs af ledelseslag (topleder, mellemleder, frontlinjeleder) rangeres behovet for at styrke forandringsledelse i top tre ud af tyve forskellige ledelsesdiscipliner.

I en metaanalyse peger de to amerikanske forskere Ford og Ford på, at vejen til at lykkes med en forandringsproces ikke er determineret af ledelsesstil, fx i form af top-down eller en bottom-up orienteret tilgang til at styre forandringen. Graden af succes synes på tværs af studier i højere grad at være betinget af organisationens evne til at skabe mening, ejerskab og engagement til forandringen (Ford og Ford, 2012).

Omtrent samme indsigter finder Beer og Nohria i deres fælles arbejde frem mod bogen med titlen 'Breaking the code of change' fra 2000 (Beer & Nohria, 2000a). De konkluderer, at ingen af de to ledelsestilgange repræsenteret ved henholdsvis Teori E (top-down styret forandring) og Teori O (bottom-up og procesorienteret forandring) giver hverken stabile eller effektive forandringer over tid (Beer & Nohria, 2000a) og de advokerer for at ledere må bruge træk fra begge teorier, for at nå i mål med forandringer.

Selvom der kom nye organisations- og ledelsesteorier ud af arbejdet hen mod 'Breaking the code of Change'², så er har årtiers ledelses- og organisationsforskning endnu ikke 'knækket koden' og det er fortsat vanskeligt for organisationer at få hånd om forandringsprocesser. Men hvorfor egentlig det?

Hvis vi konsulterer procesteorier som fx Staceys kompleksitetsteori (Stacey, 2010) eller Weicks teori om meningsskabelse, (Weick, 1995, Weick, 2001), så kunne et svar være at forandringsledelse i al for høj grad har anskuet lederen som omdrejningspunktet for at organisatoriske forandringer enten lykkes eller fejler og dermed fejlagtigt overvurderet lederens kapabilitet til at styre og skabe mening i de sociale processer, der bærer forandringen. Weick og Stacey kritiserer især den forandringsforståelse, der ligger bag mere rationelt orienterede teorier (fx Kotter, 2012, Maurer, 1996), hvor forandringer følger en lineær logik.

Hos Stacey er det en generel ambition at udfordre det, han betegner som den dominerede diskurs i ledelsesforskningen, hvor grundantagelsen er at organisationer er systemer, som kan styres og moduleres af ledere. For Stacey skal ledelse anskues som en dialektisk og social proces, hvor ledere både kan forme bevægelser i organisationerne og selv formes af de responser de møder (Solsø & Thorup 2015, s. 39).

Weick tilbyder med sit teorikompleks også et mere dynamisk og processuelt orienteret syn på forandringer. Weick vender forståelsen af forandringer på hovedet og indsætter forandring, som organisationers grundprincip i sin teori om organisationer som løst koblede systemer (Weick, 1976). Med Weick kan forandringer med andre ord forstås som en del af det daglige sociale liv i organisationer, der aldrig er fuldstændig stabile.

Og hvis ledelse af forandringer med Stacey og Weick anskues som en social proces, så bliver samspillet mellem ledere og medarbejdere omdrejningspunktet, og forandringsledelse må forstås som en social proces hvor ledere påvirker og påvirkes, hvor flere kan udøve ledelsen, og hvor leder og medarbejder gensidigt påvirker hinanden, og hvor karakteren af samspillet mellem formelt udpegede ledere og medarbejdere, og medarbejdere imellem er det afgørende for om forandringer lykkes. I min masterafhandling er jeg med inspiration fra Weick optaget af at undersøge, hvilke handlemuligheder de mere procesorienterede teorier tilbyder, når det gælder forandringsledelse.

Så når Ford & Ford i deres metastudie om den formelle ledelses betydning for forandringer finder at forandringer lykkes, når organisationens evner at skabe mening, ejerskab og engagement (Ford & Ford 2012), så er det måske netop en bekræftelse af, at det ikke er ledernes plan eller strategi, der er afgørende for om de forandringsprocesser lykkes – løsningen på mysteriet skal måske findes når menings skabes i de sociale processer i organisationen imellem mennesker.

Derfor synes det oplagt interessere sig for, *hvordan* mening i samspillet mellem ledere og medarbejdere i forandringsprocesser opstår i forandringsprocesser.

² Fx har udviklingen af *action learning consulting* et teoretisk udgangspunkt, der forsøger at omfavne disse indsigter og skabe en integration mellem direktiv og involverende ledelse, der både har top-down og bottom-up processer i samme forandringsproces (Molly-Søholm et. al. 2010).

I mit masterprojekt vil jeg derfor rette fokus på hvordan forandringsprocesser kan forstås og forankres i et meningsskabende samspil mellem ledere og medarbejdere. Potentialet i at betragte ledelse af forandringer som en fælles meningsskabende proces mellem medarbejdere og ledere åbner op for studere forandringsledelsesprocesser gennem ikke-lederes perspektiver og erfaringer. Et perspektiv, der er underbelyst.

Fx viser Ford og Fords metastudie, at selvom adskillige studier undersøger forandringsledelse forstået som distribueret eller kollektiv ledelse, så har ingen af de medtagne studier belyst hvad kollektiv ledelse (forstået som ledelse som proces, frem for ledelse udført af personer) betyder for opfattelsen af forandringsprocesser blandt medarbejdere (Ford & Ford, 2012).

Og det er netop en udforskning af det teoretiske potentiale i at studere forandringsledelse i et Weicks perspektiv med afsæt mine egne og en tidligere kollegas fortællinger om muligheder og begrænsninger i oplevede organisatorisk forandringer, som er omdrejningspunktet for denne masterafhandling.

1.1 Problemformulering

I forlængelse af denne indledende beskrivelse af problemfeltet vil jeg i masterafhandlingen undersøge følgende forskningsspørgsmål:

Hvilken betydning har medarbejderes meningsskabelse i organisatoriske forandringer for muligheden for at se forandringsledelse som en fælles proces?

Afhandlingens hovedspørgsmål udforskes gennem følgende undersøgelsesspørgsmål.

- 1) *Hvilket bidrag giver Weicks sensemakingteori til at forstå medarbejderes meningsskabelse i organisatoriske forandringsprocesser?*
- 2) *Hvilke meningsskabelsesprocesser er på spil i medarbejderes fortællinger om ledelse i organisatoriske forandringsprocesser?*

Omdrejningspunktet for min forskningsinteresse i dette masterprojekt ligger således i at udforske mine egne erfaringer (nedfældet i løbende auto-etnografiske noter) og en tidligere kollegas fortællinger om samspillet mellem ledere og medarbejdere i forandringsprocesser set fra et medarbejderperspektiv.

1.2 Masterafhandlingens ambition

Min afhandling har både et praktisk og et erkendelsesteoretisk sigte. Praktisk da viden fra afhandlingen skal give mig (og potentielt også min tidligere kollega, som jeg har en samtale med) et større fortolknings- og handlerepertoire i fremtidige organisatoriske forandringsprocesser. Erkendelsesteoretisk fordi jeg har været optaget af at studere min egen erkendelse og meningsskabelse undervejs i processen. Det har derfor været vigtigt for mig at genere erkendelser gennem empirisk udforskning af min egen og en kollegas praksis og drive de teoretiske diskussioner frem ved at bruge empirien til at stille nye spørgsmål og som spejl for teoriernes resonans og praktiske anvendelighed.

Målet med denne masterafhandling har derfor været at undersøge forandringsledelse gennem en *samtidig* teoretisk og empirisk udforskning. Samtidigheden består i at jeg gennem afhandlingens udstrækning i tid (september 2018 til januar 2019) undersøger mine *egne og andres erfaringer* med forandringsledelse (gennem auto-etnografiske noter og et samtaleinterview) samtidig med at min teoretiske forståelse af feltet forandringsledelse skærpes undervejs i takt med at jeg læser mig mere ind på området. Jeg har derfor valgt et åbent og eksplorativt design, hvor forståelsesbrud i analysen af egne erfaringer og samtaleinterview med kollega er blevet anvendt som et afsæt for at udforske den teoretiske forståelse af ledelse af organisatoriske forandringsprocesser.

Arbejdsformen har været langt mere åben, flydende og emergerende end jeg har været vant til og jeg har tilladt mig at forfølge nye veje, og forkaste indledende ideer, efterhånden som erkendelserne skred frem.

Et emergerende analysedesign stiller store krav til både læser og formidler, fordi en afhandling oftest præsenteres som en sammenhængende og logisk fremadskridende fortælling, selvom erkendelses- og skriveprocessen er alt andet en lineær. Jeg har i min strukturering af afhandlingen valgt at gøre op med en logisk fremadskridende logik, hvor teoretiske udredninger og 'state of the art' kapitler typisk præsenteres før analysen. Jeg har i stedet forsøgt mig med en mere erkendelsesdrevet fremstilling, hvor jeg starter min analyse med at præsentere et afgørende abduktivt brud i min empiri, der drev de efterfølgende analyser frem. Og først herefter udforsker jeg de spørgsmål, der rejser sig af mine empiriske analyser, gennem en teoretisk læsning af organisatorisk forandring som forskningsfelt.

Det er mit håb at denne fremstilling giver et bedre indblik i den dialektiske proces mellem teori og empiri, hvor teorien har åbnet for nye perspektiver på empirien, og hvor empiriske indsigter, kortlægger den valgte teoris begrænsninger. Ligesom det er mit håb, at afhandlingens analyse illustrerer de erkendelser og mening skabt om forandringsledelse, som manifesterede sig undervejs i processen mellem at læse, lytte og skrive.

God læselyst!

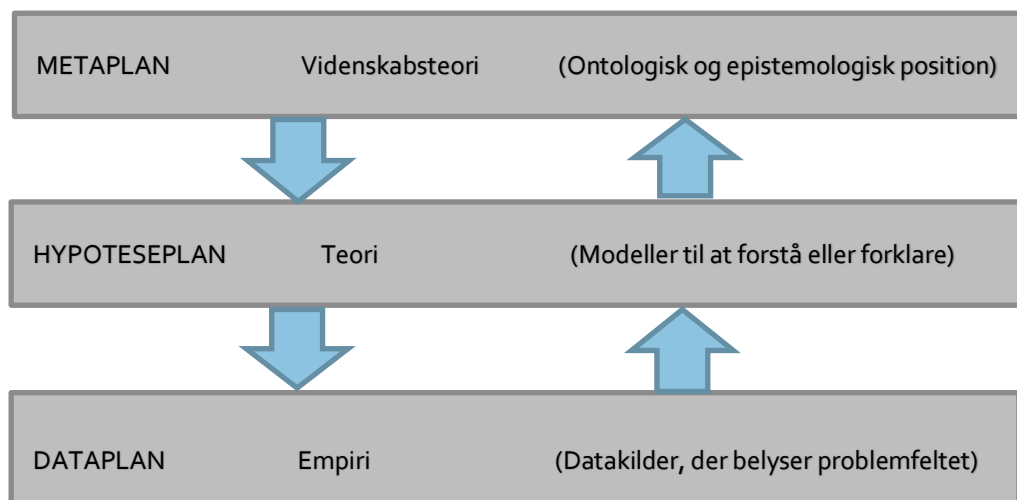
2 At skabe en masterafhandling

Dette kapitel zoomer ind på skabelsen af en masterafhandling, og besvarer dermed spørgsmål som hvilket videnskabsteoretisk udgangspunkt min masterafhandling udspringer af, hvilke erkendelsesmæssige interesser, der har drevet min empiri og analyse, og hvilke metodiske valg har jeg truffet og hvorfor.

Sammenhængen mellem epistemologi (syn på videnskab og idealer for vidensproduktion), afhandlingens problemfelt (hvad undersøger jeg), valg af teori og produktion af data har stor betydning for, om afhandlingen bygger på et relevant, konsistent og sammenhængende design. Den erkendelsesmæssige interesse skal med andre ord gerne afspejles i det felt, der studeres og i de metoder, der anvendes til at frembringe afhandlingens empiri. Ligesom den empiri, der skabes eller indsamles helst skal være relevant for det problemfelt, jeg er optaget af at undersøge.

I dette kapitel vil jeg derfor redegøre for sammenhængen mellem afhandlingens videnskabsideal og videnskabsteoretiske inspirationer, valget af teori og vejen til at frembringe data, der belyser mit problemfelt og min erkendelsesinteresse. Kapitlet har dermed til formål at tilvejebringe overblik over de tre planer i videnskabsproduktion og sammenhænge i mellem dem (jf. figur 1 nedenfor).

Figur 1: Tre niveauer i videnskabsproduktion



Kilde: Alrø, Dahl & Schumann 2016, s. 175 - i denne version er teksten forkortet

Med figuren in mente vil jeg først præsentere de videnskabsteoretiske positioner, der har inspireret afhandlingen og dermed redegøre for mit epistemologiske ståsted og for mit syn på forholdet mellem teori og empiri. Mine refleksioner om metaplanet i min afhandling præsenteres i afsnit 2.1 og 2.2.

Herefter følger en præsentation og diskussion af valget af Weick som bærende teoretisk ramme i afhandlingen i afsnit 2.3.

I afsnit 2.4 præsenterer jeg mine veje til at skabe data, der belyser mit problemfelt og begrundet valget af metodisk design i lyset af de foregående kapitler.

Afslutningsvis præsenterer jeg i afsnit 2.5 min tilgang til analyse, der er inspireret af abduktion, som generator for analytiske indsigter.

2.1 Inspiration fra aktionsforskning, pragmatismen og Gadammers hermeneutiske ontologi

Afhandlingens afsæt i egne erfaringer indfanget i auto-etnografiske noter, et mål om at undersøge min egen meningsskabelse og inspiration fra pragmatismen giver allerede en række indikationer af inspirationerne til mit videnskabsteoretiske ståsted. Aktionsforskning og pragmatisme er med andre ord vigtige inspirationer i min forståelse af, hvilket formål videnskaben tjener.

Her vil jeg kort udfolde inspirationerne fra aktionsforskning, pragmatisme og fra Gadammers hermeneutiske ontologi. Brugen af auto-etnografi som metode berører også min opfattelse af databegrebet, som jeg vender tilbage til i afsnit 2.4.

Aktionsforskning forstået som et sammenhængende forskningsparadigme abonnerer på et videnskabsideal, hvor viden opnås, ved at forskeren engagerer sig i praksis gennem dialog og fælles handling. Og forskningstraditionens historiske rødder indbefatter, at aktionsforskning i høj grad indtager en normativ position, der hylder demokrati og medinddragelse (Frimann, Willert & Stegeager, 2017, s. 92-94).

Det videnskabssyn som former aktionsforskning, indebærer et klart brud med positivismens videnskabsideal; et videnskabsideal, der havde stor indflydelse i human- og samfundsvidenskaberne i 1940'erne. Det positivistiske videnskabsideal hyldede som bekendt objektivitet og forsøget på at eliminere subjektive fejlkilder for at nærme sig den objektive og sande viden (Frimann, Willert & Stegeager, 2017, Nielsen & Nielsen, 2015).

Aktionsforskningens mål blev i modsætning til positivismens videnskabsideal, formuleret som et forsøg på at udvikle en socialteknologi til løsning af samfundets konflikter. Socialpsykologen Kurt Lewin (ofte udråbt som aktionsforskningens fader) italesatte altså et vidensideal, der i stedet hyldede videnskabens praktiske orientering og relevans i forhold til at løse de samfundsmæssige problemer (Lewin, 1946).

Inspirationen fra aktionsforskning ses i mit syn på at forskning bør påvirke det omgivende samfund og bidrage med praktisk anvendelige løsninger. Min interesse for at undersøge, hvorfor academia ikke er lykkedes med at 'bryde koden for ændring' (Beer & Nohria 2000a)³ udspringer altså af en praksisdrevet interesse i at undersøge, hvad der skal til for at skabe vellykkede forandringsprocesser. Min forskningsinteresse er altså generet i et praktisk ønske om at forbedre forandringsprocesser, fordi jeg grundlæggende er optaget af et samfund, hvor mennesker trives i de arbejdsfællesskaber og de forandringsprocesser, de indgår i.

Samtidig trækker mit metodiske design på arven fra aktionsforskning og auto-etnografi (se fx Baarts, 2015), fordi jeg netop ikke har fokus på at studere forandringsprocesser udefra (fx gennem interviews, der alene kortlægger andres fortællinger), men i stedet trækker på mine egne erfaringer og refleksioner og dermed bruger mig selv, og mine egne erfaringer som primær genstand for min analyse.

Der er et stort slægtskab mellem aktionsforskning og pragmatismens fokus på at forskningen skal give anvendelige værktøjer til praktiske problemstillinger. Jeg er især inspireret af pragmatismens samlende grundide; at teorier og ideer skal betragtes som redskaber, som mennesker udtænker, for at kunne klare sig i den verden de befinder sig i (Menand, 2002, s. xi). Ideer og begreber er med andre ord ikke repræsentationer af, hvordan verden er, men kan ses som redskaber, der transformerer den måde, vi forstår verden på (Brinkmann, 2012, s.62).

Mit syn på erkendelse har stor betydning for mit valg af teori og for hvordan jeg arbejder med analysen af min empiri og er derfor også værd at beskrive her. Mit syn på erkendelse er inspireret af Dewey (Dewey, 1925) og Gadamer (Gadamer, 2007). Med Dewey får vi blik for at videnskabelig erkendelse

³Omskrivning af titlen 'breaking the code of change', der repræsenterer et omfattende forskningsmæssigt arbejde, hvor de fremmeste forsker indenfor en række forskellige videnskabelige felter blev sat stævne for at løse udfordringerne med forandringsledelse. Arbejdet blev samlet i bogen med titlen 'Breaking the code of change' fra 2000 (Beer & Nohria 2000a).

ikke adskiller sig fra den menneskelige erkendelse i almindelighed. Videnskab skal derfor ses som en fortættet form for menneskelig erkendelse og en fokuseret form for mestring af den verden, vi hele tiden indgår i som levende mennesker (Brinkmann 2012, s. 63). Inspirationen fra pragmatisme og Gadamer er tydelig både i denne afhandlings teorivalg (Karl Weick), metodologiske design (at studere meningsskabelse igennem egne og andres erfaringer) og den abduktive analysestrategi, som udfoldes i de løbende afsnit.

Her først et par ord om sammenhængen mellem inspirationen fra pragmatismen og valget af Karl Weick som teoretisk linse.

Karl Weick har trods et hav af teoretiske inspirationer valgt selv at erklære sig som pragmatiker, frem for konstruktivist (i interview med James Høpner). Måske fordi han grundlæggende er optaget af, at sensemakingteori skal bidrage til, at vi udforsker den verden, vi indgår i. Teorien har med andre ord ingen værdi i sig selv, det er i den praktiske brug, den skal vise sit værd:

Sensemaking, as a focus of inquiry, is only as significant, and useful as are its most recent exemplars. The way those exemplars are framed, discussed, and investigated is what sensemaking is about (Weick 1995, s. 64-65)

Sensemaking handler med andre ord om vores måde at være i verden på, og teorien er kun relevant, hvis den bidrager til den lokale meningsskabelse, og hvis den kvalificerer vores handlinger.

Weick er ikke kun pragmatiker. Han er også i høj grad optaget af meningsskabelsens retrospektive, sociale og selektive karakter (meningsskabelsens karakteristika er bl.a. at den er retrospektiv, social, fokuseret på tegn og båret af plausibilitet frem for akkuratesse, jf. Weick 1995, s. 17 ff.). Weick henter dermed også inspiration fra socialkonstruktivismen i sit fokus på handlingens betydning og at handling skaber mening gennem sproget. Weick har med andre ord et stort fokus på sprogets skabende karakter (Hammer & Høpner 2014, s. 18-19).

Jeg trækker med valget af Weick altså også på centrale indsigter fra socialkonstruktivismen. Som så mange andre er jeg inspireret af den frigørelse, der ligger bag socialkonstruktivismens⁴ kritiske potentiale. Denne vidensforståelse skærper blikket for at strukturer eller organiseringer, som vi kommer til at opfatte som naturgivne og objektive, i stedet skal ses som historiske, kulturelle og sociale naturaliseringer. De kunne med andre ord være anderledes (Collin 2014, s. 420).

Og dermed abonnerer jeg også et videnskabssyn, hvor viden ikke venter på os derude – vi er selv indlejret i den verden, vi studerer, og der eksisterer ikke en privilegeret iagttagerposition, hvorfra vi kan beskue verden. Vi må derfor altid fortolke verden i relation til den forståelseshorisont, vi allerede besidder. Og et humanistisk videnskabsideal kan derfor med dette videnskabsyn aldrig have som ideal at kortlægge de sande årsagssammenhænge eller finde den mest korrekte fortolkning (Alrøe, Dahl & Schumann 2016).

Og dette videnskabssyn hænger i høj grad sammen med det jeg med hjælp fra Gadamer kan betegne som hermeneutisk ontologi. Med afsæt i Gadamer vil jeg argumentere for, at vi er fortolkende væsener, et argument, der indbefatter en opfattelse af at mennesker kun kan tilgå verden gennem fortolkning (Gadamer, 2004). Vores unikke biografiske betingede situation og intentionalitet kan karakteriseres som en forståelseshorisont, vi har om verden og om os selv (Gadamer, 2007: 301ff) og det er igennem denne vi skaber mening og fortolker de sammenhænge, vi indgår i.

Og hos Gadamer er det gennem sproget, vi som mennesker forstår og fortolker vores omverden:

⁴ Bemærk at jeg bruger socialkonstruktivisme som en bred samlebetegnelse, der også indbefatter socialkonstruktionisme repræsenteret ved Gergen mfl. Med afsæt i Wenneberg (2002) er det min opfattelse at brugen af de to betegnelser ikke er med til at skabe videnskabsteoretisk afklaring, ligesom der er en række centrale antagelser, der binder de to retninger sammen (Wenneberg, 2002).

Vores verdenserfarings sproglighed ligger forud for alt, der bliver erkendt og udtrykt som værende. Det grundlæggende forhold mellem sprog og verden betyder derfor ikke, at verden er genstand for sproget. Tværtimod er det, der er genstand for erkendelse og udsagn, altid på forhånd omsluttet af sprogets verdenshorisont (Gadamer 2007, s. 424).

Sproget er med andre ord levende og erkendelsen er altid omsluttet af den sproglige horisont, der gør det muligt at skabe forståelse for den andens perspektiv. Sproget giver altså mulighed for dialog og for det Gadamer betegner som horisontsammensmeltning (Gadamer 2007). En horisontsammensmeltning beskriver den proces, hvor individet på baggrund af interaktionen med andre individer og objekter både skaber en udvidet forståelse for egen erkendelse og opnår en forståelse af andres horisont (gennem suspension af fordomme). Og derved skabes en intersubjektiv meningsdannelse, som bliver mulig at korrigere (Deetz, 1992, Gadamer 2007). Vi sætter os med andre ord i den andens sted gennem vores egen forståelse. Og vi læser altid tekster og værker gennem vores egen fortolkningshorisont. Horisontsammensmeltning skal altså ikke ses som muligheden for fuldt ud at forstå den anden (vi kan aldrig overtage den andens perspektiv), men som en mulighed for gensidig forståelse og dermed påvirkning og korrektion af vores egen forståelseshorisont.

Med Gadamer får jeg blik for at mit møde med andre altid er formet af min egen forståelseshorisont. Netop derfor retter jeg blikket mod mine egne erfaringer, fordomme og forståelser for at blive klogere på hvordan min egen meningsskabelse flytter sig i mødet med den anden (min samtalepartner). Det vender jeg tilbage til i afsnittet, der præsenterer afhandlingens empiri.

2.2 Forholdet mellem teori og empiri i postkvalitativ forskning

Mit videnskabsteoretisk ståsted har ikke kun betydning for mit syn på hvordan erkendelse frembringes og hvad videnskaben skal bidrage med. Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt har i høj grad også betydning for, *hvad* jeg betragter som empiri, og *hvordan* jeg genererer empiri. Og mit syn på forholdet mellem teori og empiri har haft afgørende betydning for både forskningsdesign og analyse i denne masterafhandling. Derfor har jeg valgt også at udfolde de teoretiske inspirationer bag mit syn på data, som handler om forholdet mellem teori og empiri i postkvalitativ forskning.

Og som overskriften indikerer, så har forholdet mellem teori og empiri i nyere kvalitativ forskning forandret sig radikalt, og metoderne til at skabe data er med tiden blevet flere og mere bredtfavnende end det de gængse metoder, man tidligere ville betegne som valide metoder til at skabe viden i kvalitativ forskning (Brinkmann & Tanggaard 2015).

Betegnelsen postkvalitativ forskning er her lånt af Elizabeth St. Pierre (2011), og med begrebet 'post' refererer St. Pierre både til konturerne af det nye, forstået som det, der kommer efter oplevelsen af et sammenbrud af den konventionelle tilgang til humanistisk kvalitativ forskning og til en dekonstruktion af dikotomien mellem teori og empiri inden for kvalitativ forskning (St. Pierre 2011, s. 613).

St. Pierre kritiserer de gængse kvalitative metoder for en art metodefetichisme (hvor de metodiske værktøjer bliver vigtigere end den analytiske sans), der begrænser hvad vi opfatter som data og som begrænser kvalitative forskeres evne til at producere forskning på nye måder og skabe reel nytænkende forskning. St. Pierre beskriver sin kritik af kvalitativ forskning således:

My critique is that, to a great extent, it [qualitative research] has been so disciplined, so normalized, so centered (...) *that is has become conventional*, reductionist, and hegemonic, and sometimes oppressive and has lost its radical possibilities to produce different knowledge and produce knowledge differently (St. Pierre 2011, s. 613).

St. Pierre pointerer altså at kvalitativ forskning, i sin disciplinering og normalisering, har mistet sin evne til at producere ny viden eller producere viden på nye måder.

Det er for omfattende her at redegøre for alle aspekter af St. Pierres forståelse af et sammenbrud i den kvalitative forskning, men St. Pierre kritiserer især konventionel kvalitativ forskning for i for høj grad at bygge på konventioner fra et positivistisk videnskabsideal. Dikotomien mellem et forskersubjekt og objektet derude er et blandt flere eksempler, der betyder, at også den kvalitative forskning i sin metodologiske tilgang reproducerer den positivistiske grundtanke om at forskeren er adskilt fra sine data og at data er objektive, så snart de fikses og tekstligøres (St. Pierre 2011). Det gør sig fx gældende i kritikken af interview som dataindsamlingsmetode og i den kvalitative forsknings tilgang til kodning, hvor empiri og data betragtes som løsrevet fra den kontekst, hvori den er skabt.

Jeg er grundlæggende enig i kritikken af gængse kvalitative metoder, særligt kritikken af et snævert databegreb, hvor data ses som noget vi høster. Men denne metafor mister vi dermed blikket for at data altid er indlejrede i en kontekst og at de altid fortolkes af et forskersubjekt, der har forskellige erfaringshorisonter og teoretiske præferencer. I lighed med St. Pierre opfatter jeg den induktive forståelse af databegrebet som problematisk, fordi det forudsætter at vi går teoriløst til data og at data så at sige taler for sig selv.

I praksis har det betydet, at jeg har arbejdet med et bredere databegreb, hvor data også er mine egne nedfældede noter om erfaringer med forandringsledelse, og om hvorfor jeg overhovedet er optaget af at studere organisatoriske forandringsprocesser. Samtidig har jeg i analysen som konsekvens af mit videnskabsteoretiske ståsted også valgt at skrive mit forskersubjekt og mine egne teoretiske inspirationer og præferencer frem. Produktionen af data er foregået løbende gennem de sidste par måneder og mine auto-etnografiske noter er derfor også blevet farvet af de teoretiske input, som jeg har læst undervejs.

Jeg anskuer, i lighed med Brinkmann, med andre ord ikke teori og empiri som to adskilte enheder, der først møder hinanden når analyseprocessen sættes i gang (Brinkmann 2014: 722). En konsekvens af kritikken af kvalitativ metode og min opfattelse af, at vi altid fortolker den verden, vi indgår i (Gadamer's hermeneutiske ontologi) er for mig at se, at jeg må gøre op med den konventionelle opfattelse af data som noget vi indsamler eller høster. Og jeg må derfor tage min egen subjektive position alvorligt og udnytte det potentiale, der ligger inddrage refleksioner fra mit eget levede liv som vigtige data i forståelsen af de sammenhænge jeg selv indgår i.

2.3 Weick som katalysator for et nyt syn på forandringsledelse og som analytiske begrebsapparat

Og dermed er vi kommet til en præsentation af afhandlingens primære teoretiske linse. Jeg har valgt et snævert teori-apparat og inddrager kun Weick som teoretisk læsning af min empiri til fordel for en mere dybdegående læsning og større forståelse af Weicks mange perspektiver på organisering og meningsskabelse. Weicks syn på viden og hans teoretiske inspirationer ligger tæt op af mine egne præferencer og den teoretiske skoling jeg har fået gennem min sociologiske baggrund og der er derfor ikke mærkeligt, at jeg har haft en præference for Weicks teori om meningsskabelse.

Karl Weick tilbyder med sit teorikompleks også et mere dynamisk og processuelt orienteret syn på organisationer og dermed også et radikalt anderledes syn på forandringer i organisationer end den klassiske forandringsforståelse, som fulgte af Lewins klassiske forståelse af organisationer som en dynamisk balance mellem kræfter, der trækker i hver sin retning og som derfor behøver en forstyrrelse for at ændre sit tyngdepunkt (Lewin, 1951). Weick vender forståelsen af forandringer på hovedet og indsætter forandringerne, som organisationers grundprincip i sin teori om organisationer som løst koblede systemer (Weick, 1976).

Dermed har Weick indledningsvist vækket en nysgerrighed i forhold til at forstå forandringer som dynamiske, emergente og som kontinuerlige, frem for kun at forstå forandringer som planlagte og som igangsat af den formelt udpegede leder.

Og samtidig har jeg med afsæt i Weicks begreb om meningsskabelse og syn på organisering også anvendt Weick som mit analytiske begrebsapparat. Med denne dobbelte brug af Weick bør jeg med andre ord være opmærksom på ikke at etablere en cirkelslutning, hvor jeg uundgåeligt finder det jeg leder efter (fx 1: jeg er optaget af forandringer, forstået som processuelle meningsskabelse, 2: jeg benytter meningsskabelse, som teoretiske begrebsapparat og 3: jeg får derfor øje på, at forandringer må forstås som meningsskabende processer).

Når jeg alligevel vil argumentere for, at det ikke er tilfældet, så er det fordi Weicks teoretiske univers i stedet lægger op til en analyse af den ramme og de ledetråde, der betinger, at mening skabes snarere end til at bekræfte meningsskabelsens natur. Retrospektivt kan jeg se, at min brug af Weick har åbnet feltet for at undersøge andre teoretiske retningers forståelse af forandringer og teoriernes betydning for tilgange i forandringsprocesser. Men når det er sagt, så medfører et bestemt teoretisk perspektiv selvsagt, at noget kommer i fokus og andre dele af verden træder i baggrunden, hvilket selvfølgelig også er tilfældet, når man lader sig inspirere af Weicks intuitive begrebsapparat. Det vender jeg tilbage til i min gennemgang af Weick og i kritikken af Weick i den afsluttende diskussion.

For nu vil jeg konkludere, at jeg har valgt at læse mig ind på Weicks teoretiske univers, fordi det skærper blikket for den kontinuerlige meningsskabelse i sociale processer. Weick er både optaget af det individuelle meningsskabelse og meningsskabelse i sociale mikroprocesser, og teoriens fokus har derfor været et godt match til at belyse min egen meningsskabelse og meningsskabelsen i dialogen med min tidligere kollega.

2.4 Auto-etnografiske noter og samtaleinterview som veje til skabelsen af data

Afhandlingen bygger, som tidligere nævnt på to datakilder, mine egne auto-etnografiske noter og et samtaleinterview, hvor jeg udforsker en anden medarbejders erfaringer med organisatoriske forandringer. I dette afsnit zoomer jeg med ind på dataplanet og sammenhængen mellem de videnskabs-teoretiske inspirationer og brugen af Karl Weick. Og som nævnt indledningsvist en beskrivelse af, hvordan data bidrager til at belyse min problemformuleringen. Som det fremgår af indledningen så er jeg optaget af følgende spørgsmål:

Hvilken betydning har medarbejdernes meningsskabelse i organisatorisk forandring for muligheden for at se forandringsledelse som en fælles proces?

Jeg er med andre ord optaget af analysere medarbejderes meningsskabelse (med hjælp fra Weick) og hvilken betydning meningsskabelsen har for medarbejderes handlinger i organisatoriske forandringsprocesser. Det kunne kalde på en udforskning af medarbejderes fortællinger fx gennem interviews, observationer eller gennem udforskning af mine egne erfaringer med at indgå i organisatoriske forandringsprocesser, set fra et medarbejderperspektiv.

Alle metoder ville være gode kilder til at skabe data, der kan belyse problemstillingen, men jeg har i forlængelse af mit syn på data som noget der snarere skabes end høstes, valgt at bruge mine egne erfaringer som primær datakilde, fordi jeg derved har en bredere adgang til at forstå bevæggrunde for min meningsskabelse og de mange kilder, meningsskabelsen trækker på (min socialisering, uddannelse, antagelser om verden osv.). Denne viden ville jeg ikke have adgang til ved alene at gennemføre interview.

Min empiri består fire auto-etnografiske noter og et samtaleinterview med en tidligere kollega:

- **Note 1: Hvor skriver jeg fra og hvorfor**
- **Note 2: Refleksioner over egne erfaringer i organisatoriske forandringer**
- **Note 3: Undren, hypoteser og fordomme**
- **Note 4: Betydningen af at forandringsledelse ansues fra den formelle leders perspektiv**

Noterne og det transskriberede samtaleinterview er vedlagt som bilag og kan læses i deres fulde sammenhænge i appendiks 1, 2, 3, 4 og 5.

Skabelsen af auto-etnografiske noter

Jeg har ikke haft en fast skabelon for, hvordan mine noter skulle bygges op, eller hvad jeg skulle bruge dem til, men blot tilladt mig at skrive noter som en art arbejdslog når vigtige emner pressede sig på, fx for at bearbejde en undren, fastholde erkendelser eller udforske mine erfaringer. Ikke alle noter er medtaget som empiri, men fire centrale noter, der har været vigtige nedslag i min erkendelsesproces er medtaget.

I **note 1** udforsker jeg, hvorfor jeg ønsker at beskæftige mig med forandringsledelse, og i noten står det hurtigt klart, at jeg er optaget af at få ledere til at forstå, hvorfor det er svært at skabe forandringer og at jeg dybest set ønsker at bidrage med, at ledere for en større forståelse for, hvilken betydning de har for at forløse medarbejdernes potentiale.

I **note 2** forsøger jeg at samle mine indtryk fra de talrige organisatoriske forandringsprocesser jeg har indgået i. Hvilke gik godt, og hvilke fejlede? Og hvad er været udslagsgivende for resultatet.

I **note 3** genererer jeg fire fordomme, som jeg ønsker at udforske i samtalen med min tidligere kollega

1. At ledere ofte er dårlige til at hjælpe medarbejdere med at oversætte strategiske mål til konkrete handlinger
2. At lederne nogle gange i gang sætter pseudo-processer ift. medarbejderinddragelse
3. At det har afgørende betydning, at forandringen har en værdimæssig samklang med medarbejdernes professionelle identitet
4. At ledere har brug for konkrete billeder på, hvordan forandringer tillægges mening og skaber betydning i forskellige enheder i organisationen (se den fulde tekst i Appendiks 3)

Note 4 reflekterer jeg over, hvorfor forandringsledelse stort set altid belyses fra de formelle lederes perspektiv og hvad fortællingen om de formelle ledere, der driver forandringer betyder for den ledelsespraksis der udøves.

Ideen til at bruge auto-etnografiske noter opstod hurtigt, og jeg har i processen i høj grad været inspireret af Alvessons begreb om 'at-home ethnography' som en unik mulighed for at bruge den kulturelle kontekst, som jeg har en naturlig adgang via mit arbejdsliv (Alvesson, 2009) Med en hjemmeetnografisk tilgang skærpes blikket således for den kultur, der former en organisation og de praktiske handlinger, der betragtes som legitime i en given organisatorisk kontekst.

Jeg i min afhandling dog valgt at bruge begrebet i en lidt bredere betydning, da jeg i mine auto-etnografiske noter også inddrager erfaringer med forandringsprocesser fra tidligere arbejdspladser. Jeg har med andre ord ikke være interesseret i at studere forandringer i en bestemt organisatorisk kontekst, men at få øje på medarbejderperspektivet i ledelse af forandringsprocesser igennem en flerhed af erfaringer.

Med hjemmeetnografi forstår jeg en eksplicit metodologisk tilgang til at bruge refleksioner over egne erfaringer aktivt som empiri, der kan skabe nye erkendelser og som kan have en generel samfundsmæssig relevans, netop fordi de indfanger den meningsskabelse, der foregår i det daglige og ikke den meningsskabelse, der indfanges ved særlige lejligheder (fx i en interviewsituation eller under et aktionsforskningsprojekt, hvor forskeren påvirker konteksten gennem sin tilstedeværelse).

Et samtaleinterview tager form

Ud over auto-etnografiske noter (eller måske snarere i samspil med) har jeg haft en rammesat dialog med en kollega (under betegnelsen et samtaleinterview), der har haft til formål at undersøge masterafhandlingens andet undersøgelsesspørgsmål:

Hvilke meningsskabelsesprocesser er på spil i medarbejderes fortællinger om ledelse i organisatoriske forandringsprocesser?

Jeg har valgt at introducere begrebet samtaleinterview, fordi jeg bevidst valgte at strukturere vores dialog som samtale frem for et interview. Mine egne erkendelsers forrang som primær datakilde betød at jeg anvendte samtalen som en fælles refleksion for at undersøge, om min gamle kollega kunne genkende mine fordomme og refleksioner fra sit arbejdsliv.

En anden central overvejelse ved at anvende begrebet samtaleinterview frem for interview har været en erkendelse af, at alle dialoger påvirker samtaleparterne i dialogen. Når jeg igangsætter dialoger, så er jeg med til at forandre den praksis (og forståelse af den praksis), som både jeg selv og min samtalepartner indgår i (Shaw, 2002). Et interview kan med mit videnskabsyn nemlig ikke anskues som en neutral teknik til at opnå upåvirkede svar fra informanten. Interviewet kan, som Tanggaard og Brinkmann påpeger i stedet betragtes som en aktiv interaktion mellem to eller flere personer, der leder til socialt forhandlende og kontekstuelte-baserede svar (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Metodisk har jeg været inspireret af Patricia Shaws arbejde med at iscenesætte samtaler, der har en mere spontan kvalitet (Shaw, 2002, s. 1). Shaw pointerer, at det er gennem samtaler, at organisering finder sted, og at vores fokus bør være på samtalen som en katalysator for organisering og forandring. Derfor bør vi ifølge Shaw heller ikke have fokus på et bestemt endemål i samtalen, men i stedet turde bevæge os ind på ukendte ved at have fokus på det spontane og på improvisationen, der styrker mulighederne for nybrud (Shaw, 2002, s. 11). Det betyder helt konkret, at jeg har vovet at kaste mig ud i en samtale, der havde meget få fastlagte spørgsmål på forhånd og dermed en meget åben ramme.

Min samtaleguide var med andre ord meget åben og bestod af tre hovedemner:

- 1) Min samtalepartners erfaringer med at indgå i organisatoriske forandringsprocesser og oplevelsen af samspillet mellem medarbejdere og de formelt udpegede ledere i processen
- 2) Fælles dialog om hvorfor forandringsledelse er så svær en disciplin? (baseret på mine og min kollegas erfaringer)
- 3) Dialog om mine fordomme om lederes rolle i forandringsledelse (jf. de fire fordomme fra note 4 præsenteret ovenfor)

Forud for dialogen, som varede 1 time var min gamle kollega blevet briefet om mit problemfelt i generelle vendinger, men han havde ikke modtaget mine fordomme på forhånd (se appendiks 3). For at fastholde samtalen er den optaget og efterfølgende transskriberet. For at sikre anonymitet er enkelte passager ikke fuldt ud transskriberet ligesom enkelte fakta efter aftale med min samtalepartner er ændret.

Formålet med at bruge interviewet som en aktiv dialog var som nævnt at få lejlighed til at præsentere mine fordomme og udfordre mine indledende refleksioner og afhandlingens vigtigste erkendelsesbrud blev genereret i dialogen. Det var for mig en bekræftelse af, at dialogen til mit formål var den rigtige vej. Når det er sagt, så var det en rejse at nå dertil. Jeg er sociolog af profession og har arbejdet med at gennemføre interview i de sidste ti år af mit professionelle virke, så jeg har en omfattende erfaring med interviewer-rollen at trække på. Og jeg er også skolet i en helt anden tilgang til databearbejdning end den abduktive og eksplorative vej, jeg har valgt i dette projekt.

Derfor var det absolut angstprovokerende at træde ud af interviewerens velkendte rolle og bringe mine egne erfaringer i spil – og italesætte interviewet som en dialog, snarere end et interview. Dialogen medførte som nævnt et blik på mine erfaringer, der førte til værdifulde nye erkendelser, men retrospektivt kan mit erfarne interviewerblik ikke undgå at bemærke den forskel, det gør at være aktivt deltagende i en samtale frem for udelukkende at være opmærksom lytter. Helt naturligt bliver jeg i dialogen optaget af at respondere på min gamle kollegas udsagn og revet med, når samtalen falder på emner jeg interesserer mig for, og hvor jeg har noget på hjerte. Det sker på bekostning af at få spurgt mere indtil interessante refleksioner fra min samtalepartner. Retrospektivt ville jeg nok foretrække at kombinere de to metoder med et mere klassisk interview, der udfoldede min kollegas erfaringer og en efterfølgende dialog om mine erfaringer og mine umiddelbare analytiske findings.

Afslutningsvis vil jeg her blot nævne, at min tidligere kollega har gennemlæst min transskribering og godkendt denne. Derudover har jeg i en kort opfølgende samtale refereret hovedpointerne i min analyse og fået bekræftet min analyse af min kollegas forståelse af forandringsledelse og handlinger i forlængelse af dette. Denne form for validering tjener således til at sikre min analyse også er genkendelig og har relevans hos min samtalepartner.

2.5 Abduktion som analysestrategi

Som afslutning på dette kapitel vil jeg her præsentere de analysestrategiske overvejelser og reflektere over den abduktive analyseproces.

I mit tidligere arbejde med kvalitative data har det slået mig som utilfredsstillende både at arbejde induktivt og deduktivt i analyseprocessen med kvalitative data. I en induktiv analyseproces kan der være en tendens til at ophøje informanternes begreber til generelle temaer, der ikke nødvendigvis bidrager med større indsigter i et felt, og i en deduktiv analyseproces bliver de indledende hypoteser ofte så styrende at der er en risiko for at dataindsamlingen bliver så fokuseret, at forskeren mister sensitiviteten til at generere ny viden (og nye hypoteser) i dialogen mellem teori og empiri.

Svend Brinkmann problematiserer på samme måde de metaforer, der følger af henholdsvis en induktiv og deduktiv tilgang til data. Brinkmann definere benytter henholdsvis metaforen 'indsamle' eller 'plukke' (collecting) som et billede på den induktive forskning, mens metaforen for deduktiv analyse er at 'forme' (framing) (Brinkmann, 2014).

As an alternative to the inductive "collector" and the deductive "framer," I shall introduce the image of the abductive tool-user, the bricoleur, the craftsperson, as the ideal qualitative researcher. Unlike induction and deduction—both of which address the relationship between data and theory— abduction is a form of reasoning that is concerned with the relationship between a situation and inquiry. (Brinkmann 2014, s. 722).

Kodeordene i citatet fra Brinkmann er altså at undersøge forholdet mellem hændelser og den videnskabelige undersøgelse og Brinkmann ser abduktion som en vej til en større vekselvirkning mellem empiri og teori (Brinkmann, 2014).

Abduktion som tilgang og analysestrategi tilbyder med andre ord en ny position, som skaber mulighed for en anden synergi mellem teori og empiri. Abduktion som slutningsform stammer fra pragmatikeren Charles S. Pierce. Abduktion er den slutningsform, som vi anvender i usikre situationer, når vi har brug for at forstå eller forklare en virkning (Brinkmann, 2012, s.73).

Som analysestrategi er abduktion forbundet med observation, som tager afsæt i små og umiddelbart ubetydelige ledetråde, der findes i den uforståelige situations kontekst, hvorfra der etableres hypoteser eller kvalitative gæt. Et kvalitative gæt indbefatter, at vi drager analoge slutninger mellem tidligere erkendelser og erfaringer, og det fænomen som man gerne vil forstå, og derigennem etablerer muligheden for at forstå og forklare fænomener (Egholm, 2014, s. 173).

Men det er ikke blot i fortolkningen, vi forstår fænomenet – udviklingen af nye erkendelser sker i mødet mellem empiri og teori, når vi overraskes og når der opstår et lille sammenbrud i vores umiddelbare forståelser, som med Gadammers begreber suspenderer tidligere fordomme. Abduktion er altså hverken data- eller teoridrevet, men drevet af sammenbrud:

It (abduction, red.) is neither data-driven nor theory-driven, but breakdown-driven (Alvesson & Kärreman, 2011). It occurs in situations of breakdown, surprise, bewilderment, or wonder. (Brinkmann, 2014, s. 722).

Muligheden for abduktive slutninger og nye erkendelser opstår altså, når vi oplever i sammenbrud, overraskelse, tvivl eller mysterier (Alvesson & Kärreman, 2011, Brinkmann, 2014). Med inspiration fra Alvesson kan man tale om mobilisering af empirien som en kritisk dialogpartner som en vej til abduk-

tionsdrevet analyse eller teoriudvikling. Det handler om at få øje på de steder i empirien, hvor der opstår forståelsesbrud og finde de overraskende situationer, der bryder med vores grundantagelser (Alvesson & Kärreman, 2011, s. 12).

Og netop denne tilgang har også i praksis udgjort min analytiske tilgang til dataanalysen. Analyseprocessen startede med talrige lytninger af optagelsen af mit samtaleinterview og læsninger af mine auto-etnografiske noter. Disse læsninger førte til det indledende forståelsesbrud, der blev bærende for min analyse, og som i dialog med min læsning af teori drev analysen frem. Dette sammenbrud præsenteres i kapitel 5. Men først skal vi på rejse i Weicks univers for at have teorien med os som analytiske værktøjer, der skærper begrebsapparatet omkring meningsskabelse.

3 Karl Weick: Udforskning af organisering og meningsskabelse

I dette kapitel vil jeg udfolde Weicks syn på organisering og meningsskabelse gennem en præsentation og diskussion af Weicks forståelse af sensemaking i organiseringer. I dette kapitel lægger jeg dermed byggestenene til at belyse det ene af afhandlingens to undersøgelsesspørgsmål:

Hvilket bidrag giver Weicks sensemakingteori til at forstå medarbejdernes meningsskabelse i ledelse af organisatoriske forandringsprocesser?

Udvælgelsen af netop organisering og meningsskabelse som nøglebegreber er begrundet i begrebernes relevans for denne afhandling. Begge begreber hjælper mig til at forstå, hvad der er på spil i ledelse af organisatoriske forandringsprocesser, og hvorfor forandringer kan være vanskelige. Min læsning af Weick har derfor naturligt været guidet af begrebernes relevans for at belyse min problemformulering og præsentationen bærer præg af dette.

Samtidig udgør de to kernebegreber organisering og meningsskabelse og deres indbyrdes relation også en fin vej til at forstå de centrale budskaber i Weicks fascinerende og omfattende forfatterskab. Selvom Weicks forfatterskab har udviklet sig markant fra et kognitivt fokus på organisering i det tidlige forfatterskab til et mere konstruktivistisk fokus på meningsskabelsesprocesser fra 1995 og frem, så står forholdet mellem meningsskabelse og organisering som gensidigt konstituerende begreber frem som en rød tråd igennem hele hans forfatterskab (Murphy, 2015, s. 150 & 152). Jeg vil derfor argumentere for, at Weicks konstruktivistiske fokus på meningsskabelse i de senere tekster i forfatter-skabet ikke skal læses som et opgør med begrebets kognitive rødder, men snarere ses som et supplerende perspektiv, der skaber et mere helstøbt begrebsunivers.

For at forstå Weicks syn på organisationer, må vi forstå essensen af meningsskabelse og omvendt. Meningsskabelse og Weicks organisationsforståelse hænger nemlig tæt sammen. Sammenhængen imellem de to centrale begreber udfolder jeg derfor løbende i de følgende afsnit.

Jeg har valgt at præsentere de 7 karakteristika knyttet til meningsskabelse i en relativ kortfattet form i dette kapitel, alene for at give læseren en forståelse af begrebernes analytiske kraft og relevans. Til gengæld bruger jeg en del plads på at udfolde nogle af Weicks forståelser af organisering i relation til mit problemfelt.

Det valg er truffet fordi de 7 karakteristika relateret til meningsskabelse er hyppigt brugt og velbeskrevet både af Weick selv og i gode danske introduktioner til Weick (Murphy, 2015, Hammer & Høpner, 2014), mens det er mit indtryk, at færre benytter Weicks forståelser af organisering og sammenhængen mellem organisering og meningsskabelse, som en indgang til at forstå organisatoriske forandringsprocesser.

For alle teoripræsentationer i dette kapitel gælder, at jeg udfolder min læsning af begrebernes betydning og diskussionen af disse, i relation til min empiri i de efterfølgende analysekapitler (særligt i kapitel 4 og 6).

3.1 Weicks mange inspirationer

Karl Weick er på mange måder vanskelig at kategorisere helt entydigt, både i forhold til klare begrebsdefinitioner og i forhold til videnskabsteoretisk ståsted. Som teoretiker har Weick i høj grad fokus på det sociale samspil i meningsskabelsen, og dermed placerer han sig blandt teorier, der retter blikket mod handling og situeret skabelse af mening. Med Weicks ord: "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt" (Weick, 1979, s. 133).

Med et fokus på at verden skabes og reskabes i sociale relationer, har Weick et klart slægtskab med socialkonstruktivismen. Men han henter også inspiration fra både Mead og Blumer (symbolsk interaktionisme), ligesom han i høj grad er inspireret af Dewey ift. begrebet om meningsskabelse (Hammer & Høpner 2014, s. 21).

Inspirationen til teorien om retrospektiv sensemaking finder han hos Alfred Schutz' analyse af meningsfyldt oplevet erfaring (Schutz, 1967), ligesom Weicks inspiration fra pragmatismen også er tydelig med hyppige henvisninger til William James i hans tekster (se fx Weick 1995, s. 26, 38, 49, 54, 65, 139). Weick er især inspireret af pragmatismens fokuseringer på handlinger frem for intentioner og ideologier (Hammer & Høpner 2014, s. 17-19).

Men først og fremmest er Weick pragmatiker i den forstand, at teorier skal hjælpe os til at navigere i de sociale kontekster, vi indgår i. Hans teorikompleks skal ikke give færdige svar, men snarere invitere læserne til selv at iagttage og skabe mening i praksis. Med Weicks egne ord:

Det betyder ikke så meget hvilken 'lære' folk udtrækker af mine argumenter, hvis det bare kan hjælpe dem i praksis (Weick, 1995, s. 182).

Med Weick som teoretisk linse er det en bestemt del af den sociale verden der træder frem, mens andre fortoner sig i baggrunden. Weicks teori kan måske som nævnt især kritiseres for at overse betydningen af strukturel og positionel magt, selvom han forsøger at give bud på, hvordan sensemakingteorien også kan sentisiveres til at belyse magtforhold (Weick et al. 2005, s. 418). Denne kritik er særlig relevant i forhold til min analysekontekst, da udøvelsen af strukturel og positionel magt har stor betydning for samspillet i forandringsprocesser. Jeg vender tilbage til begrænsninger i Weicks begrebsapparat i afhandlingens sidste kapitel. I min gennemgang af Weick tillader jeg mig for nu at præsentere og diskutere Weick på teoriens egne præmisser, og med fokus på de perspektiver, som teorien tilbyder i belysningen af min problemformulering.

3.2 Fra organisation til organisering

Der er ikke en organisationsteori, som er karakteristisk for sensemakingparadigmet, men der er måder at tale om organisationer på, som lader sensemaking være en central aktivitet i konstruktionen af både organisationen og de omgivelser, den står over for (Weick 1995, s. 69)

Citatet er karakteristisk for Weick, der værger sig ved entydige begrebsdefinitioner eller entydige organisationsforståelser. Men som det fremgår af citatet ovenfor, så er sensemaking en centralt aktivitet i vores måder at tale om organisationer på. Og Weick giver ikke bare en tilgang til at forstå organisationer og organiseringer, men mange. To af de vigtigste indgange til organisering (med inspiration fra Weick, 2001) udfolder jeg i afsnit 3.3 og afsnit 3.4.

Men det der står frem, når man læser Weick, er at han i sit forfatterskab tilbyder et helt særligt blik på studiet af organisationer. Weick er kendt for at flytte fokus i organisationsteorien fra et strukturelt blik på organisationer til et processuelt blik, der fokuserer på organisering. Det kan virke som en deltalje at udskifte ordet 'organisation' med 'organisering', men da Weick udgav sin første bog om organisering i 1969 med titlen 'The Social Psychology of Organizing' repræsenterede det en radikal anderledes måde at studere organisationer på (Hammer & Høpner, s. 17-18). I stedet for at opfatte organisationsstrukturer som relativt stabile (Minzberg, 1983, Lewin, 1951), betragtes de med Weick som

strukturer, der løbende emergerer (opstår spontant), dannes og gendannes (Weick, 1979, Weick, 2001).

Med begrebet satte Weick nemlig fokus på, at organisationer må begribes som kontinuerlige organisationsprocesser, der i bedste fald etablerer en midlertidig orden. Weick formulerer gennem sit forfatterskab flere måder at forstå koblingen mellem sensemaking og organisering, og med nye koblinger også nye definitioner af organisering (Murphy, 2015, s. 150). Denne forståelse af organisering generer dermed en markant anden tilgang til forandringsledelse, som jeg vender tilbage til i kapitel 5.

I introduktionen til antologien 'Making Sense of the organization' (Weick, 2001) beskriver han selv tre tematiske indgange til at forstå organisering på:

- Organisering som systemer af gensidigt betingede handlinger (Weick, 1979, Weick, 2001)
- Organisering som løst kobled systemer holdt sammen af fortolkninger (Weick, 2001)
- Organiseringer som kontinuerede processer af re-design (Weick, 2001)

De tre tematiske indgange (repræsenteret ved hver sin artikel i antologien, Weick, 2001) viser hvilke spørgsmål Weick er optaget af at svare på, og med inspiration fra Murphy kan spørgsmålene Weick ønsker at udforske formuleres således:

- 1: Hvorfor igangsættes organisering?
- 2: Hvilken form antager organisering?
- 3: Hvilke processer skaber organisering?

I de følgende to afsnit har jeg udvalgt to nedslag indenfor Weicks mange teoretiseringer omkring organisering med særligt henblik på at belyse min problemformulering. De to nedslag udforsker nogle af Weicks svar på spørgsmålene: Hvorfor igangsættes organisering? Og hvilken form antager organisering?

Dermed udelader jeg også en lang række supplerende teoretiske betragtninger fra Weicks hånd, og det er derfor vigtigt at slå fast, at den følgende præsentation ikke skal læses som en udtømmende gennemgang, men netop som nedslag, som jeg har vurderet som særligt interessante til at belyse mit problemfelt.

Denne brug af Weick er i øvrigt helt i tråd med hans eget syn på brug af teori om organisering. Weick formulerer som nævnt ikke én teori om organisering, men er mere optaget af organisatorisk teoretiseringer, som: "måder at tale om organisationer på, og hvad disse måder at tale på får os til at lægge særligt mærke til" (Weick, 1979, s. 26).

3.3 Hvorfor igangsættes organisering? Organisering som gensidigt betingede og committede handlinger

For at forstå Weicks begrebsliggørelse om organisering som gensidigt betingede handlinger må vi forstå Weicks kritik af datidens positivistiske organisationsteori, som Mintzberg opsummerer i bogen 'Structure in Fives' (Mintzberg, 1983). I denne forståelse betragtes organisationsstruktur, som relativt stabile og som et resultat af strategisk planlægning og styring af ledelsen (Mintzberg, 1983). Weick vender denne antagelse på hovedet og udforsker, hvordan organisationsstrukturer opstår på baggrund af konkrete interaktioner mellem individuelle aktører, der efterhånden stabiliseres i strukturelle organiseringer (Murphy, 2015, s. 101-102).

At forstå organisering fra Weicks perspektiv betyder altså, at vi må studere organisering som relationer i form af gensidigt betingede handlinger snarere end at kigge efter stabile strukturer. Weick betragter de gensidigt betingede handlinger for organisationers "basale byggeklodser" (Weick, 1979, s. 97). Og det er ikke planlægning, der skaber handling (altså kognition før handling) hos Weick. Weick argumenterer for, at det er langt mere sandsynligt, at kognition følger handling. Vi handler først – og så skaber vi mening (og planer) på baggrund af vores handlinger og omgivelsernes reaktion på handlingerne (Murphy, 2015, s. 102).

Dermed bryder Weick med det, vi nærmest tager for givet i den traditionelle forståelse af forandringsledelse – præmissen om at vi planlægger en forandring og herefter igangsætter vi handlinger.

De gensidigt betingede handlinger hos Weick betyder, at organisationer formes og bevæger sig, fordi relationerne kontinuerligt forandres og betinger hinanden på nye måder. Og de gensidige betingede handlinger har betydninger for, hvordan magt og mening fordeler sig i organisationer (Weick 1979).

Den væsentligste pointe er ikke, at én person bestemmer; den væsentligste pointe er, at magten er gjort mulig gennem et mønster af alliancer, som eksisterer inden for gruppen. Det er relationsmønstre og ikke det faktum, at en 'stor leder' sidder på toppen, som gør det muligt at samle magten ét sted (Weick 1979, s. 17).

Den pointe er interessant i studiet af, hvorfor en eller flere ledere kan have vanskeligt ved selv at drive bestemte organisatorisk forandringsprocesser igennem en organisation. Med Weick står det frem at magten til forandringer ikke kan dikteres af 'den store leder', men at forandringer skabes i gensidigt betingede handlinger.

Weick giver med andre ord en mulig forklaring på, hvorfor så få forandringsprocesser lykkes med de målsætninger, der opstilles fra projektets start, fordi målene ofte flytter sig i takt med nye relationer skaber nye betingede handlinger.

Tilbage til Weick. I 2011 udbygger Weick sin teori om gensidigt betingede handlinger (Weick, 2001) og argumenterer for pointen, at det er commitment, der skaber organisering. Med en kompleks Weick sætning lyder hovedpointen således: "Organisationer materialiser sig, når rationalet for commitment bliver artikuleret" (Weick, 2001). Det kræver en nærmere forklaring.

Weicks tese er (udviklet på baggrund af et forsøg med afsæt i kognitiv dissonansteori), at når aktører foretager synlige og irreversible handlinger, altså handlinger, der ikke kan gøres om igen, så vil handlingerne følges af et stærkt commitment og et stærkt behov for at retfærdiggøre handlingerne

Og retfærdiggørelsen betyder, at aktører med stor sandsynlighed fremadrettet vil handle i overensstemmelse med retfærdiggørelsen i fremtidige handlinger, og dermed gøre den mere virkelig og validere den (Murphy 2015, s. 103).

Weick beskriver processen forbilligt i følgende sekvens, som jeg har valgt at medtage i sin fulde længde for at tydeliggøre forskelle på tilfældige handlinger, og offentlige og uigenkaldelige handlinger:

De grundlæggende tanker om commitment er følgende: Normalt, når folk handler, er deres baggrund for at gøre ting enten selvindlysende eller uinteressante, især når selve handlingerne kan gøres om, minimeres eller fornægtes. Handlinger, som hverken er synlige eller permanente, er lette at forklare. I takt med at handlinger bliver mere offentlige og uigenkaldelige, bliver de sværere at gøre om. Når handlinger også bliver viljebestemte, bliver de sværere at fornægte. Når handling bliver uigenkaldelig, offentlig og viljebestemt, bliver jagten på forklaringer mindre afslappet, da der er mere på spil. Forklaringer, som udvikles bagudrettet for at retfærdiggøre committede handlinger, er ofte stærkere end overbevisninger, som er udviklet under mindre engagerende betingelser, fordi jagten på disse forklaringer kræver en større indsats, og mere er selv et på spil. Disse retfærdiggørelser bliver vedholdende og skaber selektiv opmærksomhed, selvsikker handling og selvbekræftelse. Når først vedholdende retfærdiggørelser har taget form, foregriber de efterfølgende opfattelse og handling, hvilket betyder, at de ofte er selvbekræftende. (Oversættelse af Weick 2001, i Murphy 2015, s. 127).

I citatet drager Weick altså en vigtig skelnen mellem handlinger, der kan gøres om og handlinger, der er uigenkaldelige. Når handlinger er uigenkaldelige, offentlige og viljebestemte bliver det særligt vigtigt for os at skabe en forklaring, der retfærdiggør handlingen. Vi er med andre ord særligt 'committede' til den type handlinger, fordi vi har noget af os selv på spil.

Forklaringer af committede handlinger er med andre ord en meningsskabende proces, som skaber stabilitet og social orden i en flertydig strøm af begivenheder ved hjælp af en vedholdende retfærdiggørelser. Og begrebet er centralt for at forstå meningsskabelse i forandringsprocesser – fordi det kan hjælpe med at forklare, hvorfor det er svært at ændre organiseringer og forståelser, fordi det kan kræve, at vi som individer må omgøre committede handlinger, hvor vi har haft meget på spil. Og når vi har investeret i en offentlig handling, vil vi værge os ved at gøre den om.

Begrebet kan altså både forklare, hvorfor der kan være en vis træghed i forhold til at skabe forandringer i organisationer og kaste lys over, hvorfor det kan være relevant at studere mikroprocesser i organisering, når man vil forstå, hvad der er på spil i organisatoriske forandringer.

Og så er vi fremme ved et andet vigtigt begreb hos Weick – nemlig betydningen af selvopfyldende profetier. Weick hævder nemlig, at vi har en tendens til at forstærke det, vi allerede tror, fordi vi skaber og finder ledetråde, der kan bekræfte vores antagelser. Weick refererer til W.I. Thomas berømte læresætning: "Hvis mennesket definerer situationer som virkelige, bliver de virkelige i kraft af deres konsekvenser" (Thomas & Thomas 1928, s. 572).

Retfærdiggørelser af handlinger kan derfor også ses som et begreb, der belyser jagten på ledetråde, som kan bekræfte vores aktuelle verdenssyn. Og som et begreb, der skaber organiseringer, fordi vi med committede handlinger også etablerer stærke kollektive fortællinger, som binder menneskers handlinger sammen.

3.4 Hvilken form antager organisering? Organisering som løst koblede systemer

Weick har mange svar på, hvordan organisering skabes og hvilke former, der er med til at fastholde organisering. Synet på organisering flytter sig i takt med udviklingen af sensemakingteorien. Weick går fra at forstå organisering som et mere kognitivt fænomen (se Weick & Bourgon, 1986) til i højere grad at studere organisering som mere end cognition og som noget, der skabes gennem den sociale meningsskabelsen via sproget (Weick, 1995).

Det er dog værd at fremhæve eksempler på begge typer af begrebsliggørelser af organisering, fordi de hver i sær bidrager med vigtige perspektiver til at forstå henholdsvis individuelle og kollektive handlinger i forandringsprocesser, som begge har relevans i relation til udforskning af min empiri. Fordi jeg arbejder auto-etnografisk har jeg mulighed for at studere bevægelser i mine egne individuelle handlinger og erkendelser af forandringsprocesser (individueel handling og cognition), ligesom dialogen med min kollega (fælles meningsskabelse i dialogen) og mit fokus på samspillet i meningsskabelsen mellem ledere og medarbejdere (kollektivets handling og meningsskabelse) betyder at Weicks forståelser af organisering som både et individuelt og socialt fænomen har relevans.

Jeg vælger dog at give mest plads til at udfolde Weicks oprindelige beskrivelser af organisering som kognitive landkort (Weick & Bourgon, 1986), for at skærpe mit blik for, hvordan den individuelle meningsskabelse hænger sammen med den kollektive. Et valg der er truffet med afsæt i mit metodiske design, hvor jeg har mulighed for at studere min egen individuelle meningsskabelse i relation til de nye ledetråde, jeg får i samtalen med en tidligere kollega. Dermed udforsker jeg mest indgående hvorfor organiseringer kan forstås som løse, der vil sige, hvorfor de kan rumme mange individuelle meningsskabelser på samme tid og stadig være karakteriseret ved organisering. Weick argumenterer nemlig for, at organisationer på én og samme tid både er løse og koblede. Men jeg starter med at udforske organisering som en individuel kognitiv proces.

I en af sine tidlige tekster præsenterer Weick kognitive årsagskort (cause maps) som et eksempel på begribe og genstandgøre organisering (se fx Weick & Bourgon 1986). Cause maps er Weicks betegnelse for kognitive landkort, der består af koncepter, som knyttes sammen af kausale forbindelser.

Til illustration, så består mit kognitive årsagskort om forandringsprocesser af en række koncepter, som er særlige for mig, og som altså er noget, jeg lægger særligt mærke til. Fx er jeg måske særlig optaget af, om den formelt udpegede leder er god til at inddrage alle medarbejdere i forandringsprocesser, og det betyder, at jeg har særligt øje for, hvordan ledere inddrager medarbejdere, når planlagte forandringsprocesser initieres. Et vigtigt koncept for mig er altså, at forandringsprocessers kvalitet bør måles gennem deres inddragelse af medarbejdere.

Og ifølge Weick knytter der sig en række antagelser og kausale forbindelser imellem de forskellige koncepter. Kausaliteten består i at når ét koncept i det kognitive landkort ændrer sig, så påvirkes de andre (Weick & Bourgon, 1986).

Illustreret med mig selv som eksempel, så har jeg måske et andet koncept om, at ledere er dårlige til omsætte strategiske mål til konkrete handlinger. Hvis jeg i en organisation møder en forestilling om at strategi altid bør udvikles af ledelsen alene for at undgå unødigt diskussion om strategiens vigtighed og relevans, så påvirker denne meningsskabelse mit syn på at medarbejdere i alle tilfælde bør inddrages, og jeg får øje på, at nogle typer af strategiske mål måske er lettere at omsætte til handling uden medarbejderinddragelse. Mit kognitive årsagskort forandrer sig dermed, som konsekvens af de relationer jeg indgår i. Men jeg vil *samtidig* være optaget af at finde begivenheder, hvor medarbejderinddragelse fortsat er vigtigt, fordi det dette koncept har haft en central stabiliserende karakter i min individuelle meningsskabelse.

Mit kausale årsagskort er med andre ord en del af det, der organiserer mine handlinger, og det tilbyder et mentalt lager af ledetråde til meningsskabelse. De individuelle årsagskort hjælper os til at handle og reducere flertydigheden i omgivelserne – vi skaber med andre ord mening ved at navigere efter kognitive og mentale landkort.

Reduktionen af flertydighed har mange fordele, fordi det gør det lettere at vælge og handle. Men samtidig repræsenterer kortene også et lager, der begrænser vores valg af omgivelser. Vores individuelle mentale kort styrer og begrænser vores handlingsskabende aktiviteter, hvilket skaber en risiko for, at vi overser nye veje eller muligheder (Hammer & Høpner 2014, s. 62).

De kognitive årsagskort har dog kun begrænset forklaringskraft, når vi skal forstå det sociale aspekt af organisering. Selv om individuelle kognitive årsagskort ikke skal læses som en begrænsning for at skabe kollektive vedtagne kort i form af fælles forestillinger, der skaber grundlag for samhandling, så er Weick ikke meget præcis, når det kommer til sammenhængen mellem kollektive vedtagne kort og de individuelle. Weick beskriver det sådan her:

Årsagskort kan blive koordineret med relativt begrænset fælles forståelse (Weick 1979, s. 11) (...). Fælles handling er mulig, når der er fælles relevans af to koncepter i to årsagskort og en dobbelt samhandling, som forbinder kortene (Weick & Bourgon 1986, som genoptryk i Weick 2001, s. 313)

At fælles handling er muligt, når der er fælles relevans af to koncepter i to forskellige årsagskort og en dobbelt samhandling, som forbinder kortene fremstår ikke helt enkelt at begribe. Men pointen hos Weick er, at vi netop ikke behøver fælles mål for at finde sammen, men blot fælles handlinger (Weick, 1979, s. 91). Og det forklarer, hvorfor Weick forstår organisationer, som løse (individuelle mål) og koblede (forbundne) på én og samme tid. Der er nemlig ikke kollektivet, der definerer hvilke mål, der er relevante for den enkelte af forfølge, men os selv. Og dermed får vi en forståelse af, hvorfor det i højere grad er forskellige mål end fælles mål, der kendetegner organisationer (Hammer & Høpner 2014, s. 42)

Men vi mangler stadig at forstå det sociale aspekt af organisering, og hvad der i grunden binder mennesker i organisationer sammen. Her kan vi med fordel se nærmere på det, Weick betegner som broen mellem intersubjektiv meningsskabelse og generisk subjektivitet (Weick, 1979).

Organisering er det der sker, når der bygges bro mellem det intersubjektive og det generisk subjektive. Aktører og deres handlinger organiseres, når de trækker på generaliserede forestillinger i meningsskabelsen om, hvad de konkret foretager sig sammen. Og generisk subjektivitet kan være nedskrevne beskrivelser af koordinerende handlinger, eller det kan være forbundne rutiner og vanemæssige handlemønstre som oprindeligt er udsprunget af interaktion mellem få deltagere. Weick opererer altså også med kollektivt vedtagne kort, som er de fælles forestillinger, der guider kollektivets handlinger (Weick 1979, s. 131). Når vi skaber mening i forandringsprocesser, så trækker vi altså ifølge Weick både på individuelle kognitive landkort, intersubjektive fortolkninger og kollektive generaliseringer. Aktiviteter organiseres altså ved, at vi skaber mening om det konkrete vi gør sammen, ved at trække på allerede etableret fælles og fastholdt mening om de samme aktiviteter (Murphy, 2015, s. 180).

Og som nævnt, så tillægger Weick i løbet af sit forfatterskab den fælles meningsskabelse gennem sproglige interaktioner og sociale handlinger større og større betydning.

I *Sensemaking in Organizations* fra 1995 definerer han med henvisning til Walsh og Ungsons det fælles kit i en organisering som et:

Netværk af intersubjektive fælles meninger, som vedligeholdes gennem udvikling og brugen af et fælles sprog og dagligdagens sociale interaktion (Weick, 1995, s. 38).

Citatet illustrerer netop Weicks bevægelse fra at se organisering som et mere kognitivt fænomen til at vægtlægge det sociale og sproglige aspekt. En perfekt overgang til at dykke ned i Weicks mest citerede og originale bidrag til studiet af organiseringer, nemlig hans begrebsliggørelse af meningsskabelse.

3.5 Meningsskabelse

I det sidste afsnit vil jeg dykke ned i Karl Weicks berømte begreb om meningsskabelse og give en kort indføring i nøglebegreberne i Weicks begrebsapparat om sensemaking.

For Weick er meningsskabelse andet og meget mere end forståelse, fortolkning eller italesættelse. Han definerer forskellen sådan:

Hoveddistinktionen mellem fortolkning og meningsskabelse er, at meningsskabelse handler om, hvordan mennesker generer, hvad de fortolker. Meningsskabelse fokuserer på handlingen, aktiviteten og skabelsen af de spor, som bliver fortolket og derpå refortolket (Weick, 1995, s. 13).

Sammenhængen mellem meningsskabelse og organisering udfoldes meget fint i det, der betegnes som ESR-modellen, som er en forkortelse af Weicks tre begreber om Enactment, Selection og Retention (Weick et al., 2005).

Trin 1: Forandring og enactment

Selv om Weick definerer meningsskabelse, som en kontinuerlig proces, så starter enhver lokal meningsskabelse med en forvirring eller en forstyrrelse. Før vi skaber mening om noget, må vi lægge mærke til det. Det er altså med andre ord, det vi lægger mærke til i strømmen af oplevelser, som vi gør til genstand for meningsskabelse.

Trin 2: Udvælgelse

Næste fase i organiseringsprocessen er at udvælge nogle fortolkninger af oplevelsen og forkaste andre. Det vi lagde mærke til og enactede (skabte i handling) i første fase, bliver til retrospektive tegn på, hvad der foregår i næste del af processen. Her skaber vi mening omkring det, vi har skabt eller lagt mærke til. Med Weicks ord:

Her skaber en kombination af retrospektiv opmærksomhed, mentale modeller og tale en narrativ reduktion af det udvalgte materiale og generer en lokal troværdig historie. Selvom historien er troværdig, er den også tentativ og midlertidig. Den bliver mere solid i organiseringsprocessen fastholdelse (Weick et al. 2005, s. 414).

I udvælgelsen skaber vi med andre ord kun en midlertidig mening, der kan forkastes ved fremkomsten af nye tegn, som udfordrer den indledende meningsskabelse.

Trin 3: Fastholdelse

Sidste fase betegner Weick som fastholdelsesfasen. Her fastholdes noget af den mening aktørerne har skabt og bliver en del af de kognitive landkort og handleteorier, som vi kan trække på for at skabe mening.

Både udvælgelse og fastholdelsesfasen er styret af forestillinger om organisationens identitet og plausibilitet. Det som bliver udvalgt og senere fastholdt, er mening, som er i overensstemmelse med organisationens forestillinger om egen identitet. Og her sker en gensidigt konstituerende proces, hvor identitetsforestillinger kan forandres i den konkrete meningsskabelsesproces.

ESR-modellen understreger altså, at Weicks begreb om meningsskabelse og især fastholdelsen af mening i organiseringer har fokus på den sociale proces, hvori mening skabes.

Meningsskabelse generes altså af handlinger, for når vi handler, så fører handling til erkendelse og derved mening. Det er helt centralt for Weick, vi handler først og bagefter skaber vi mening, jf. Weicks berømte citat, der tåler en gentagelse her:

Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt? (Weick 1979, s. 133).

De 7 karakteristika i meningsskabelse

Weick udvikler kontinuerligt på sin teori om meningsskabelse, og det tætteste Weick kommer en definition, er en karakteristik af processen. Weick forstår meningsskabelse som en proces, der indeholder 7 karakteristika. Processen omkring meningsskabelse er:

- 1 Funderet i identitetskonstruktion
- 2 Retrospektiv
- 3 Enacter meningsfulde omgivelser
- 4 Social
- 5 Igangværende
- 6 Fokuseret på og af udvundne tegn
- 7 Drevet af plausibilitet snarere end præcision (Weick 1995 i Murphy 2015, s. 45).

Som tidligere nævnt har jeg valgt ikke at udfolde de 7 karakteristika her – men jeg udfolder især begreberne enactment, identitetskonstruktion og brug af ledetråde (eller tegn) løbende i mine analysekapitler.

Weick sammenfatter de mange dele i sensemaking-processen i dette citat:

Når folk begynder at handle (enactment), genererer de håndgribelige resultater (ledetråde/tegn, min tilføjelse) i nogle sammenhænge (socialt), og dette hjælper dem med at opdage (retrospektivt), hvad der sker (igangværende), hvad der skal forklares (plausibelt), og hvad der bør gøres herefter (identitet) (Weick, 1995, s.55).

Men meningsskabelsen har også en substans, som består af tre elementer, en ramme, en ledetråd og en forbindelse mellem de to (Weick, 1997, s. 110). Rammen vil være noget der ligger i fortiden, fx i form af en tidligere socialisering, der har formet vores fortolkningsramme. Ledetrådene er derimod noget vi oplever her og nu. Fx en ny strategi, en samtale eller en historie. Og hvis vi kan skabe forbindelse mellem rammen og ledetråden, så skaber vi mening. Nye oplevelser og erfaringer (ledetråde) tolkes med andre ord i lyset af de erfaringer, de antagelser og den socialisering, vi er formet af.

Weicks begreb om meningsskabelse tilbyder altså en forståelse af mening skabt, som en dynamisk og kontinuerlig social proces, der i høj grad afhænger af de ledetråde der udvælges og den ramme, der hjælper os med at give ledetrådene mening. Rammen består fx af ideologi, ubevidste antagelser, paradigmer, handleteorier, tradition og historie (Weick, 1995, s. 107 ff.).

4 Analyse del 1: Et sammenbrud i min meningsskabelse

Og med introduktionen til Weick er vi kommet til afhandlingens analyse. I analysen af min empiri er jeg optaget af at besvare det andet undersøgelsesspørgsmål:

Hvilke meningsskabelsesprocesser er på spil i medarbejderes fortællinger om ledelse i organisatoriske forandringsprocesser?

I dette kapitel vil jeg først præsentere de vigtigste analytiske fund i min empiri genereret ud fra et lille indledende forståelsesbrud, som stod frem som afgørende i mødet mellem mine egne forestillinger om forandringsledelse og i dialogen med min kollega.

Herefter analyserer jeg de empiriske fund og små forståelsessammenbrud, der følger af en abduktionsdrevet analysestrategi, hvor nye spørgsmål til mit empiriske materiale rejser sig undervejs som analysen af mine og min kollegaers erfaringer skrider frem sideløbende med den teoretiske læsning.

Min empiri består som tidligere nævnt af et samtaleinterview og fire auto-etnografiske noter. De autoetnografiske noter har følgende titler og kan læses i deres fulde sammenhænge i appendiks 1, 2, 3 og 4.

- **Note 1: Hvor skriver jeg fra og hvorfor**
- **Note 2: Refleksioner over egne erfaringer i organisatoriske forandringer**
- **Note 3: Undren, hypoteser og fordomme**
- **Note 4: Betydningen af at forandringsledelse ansues fra den formelle leders perspektiv**

4.1 Forståelsessammenbruddet & min blinde vinkel

Det står hurtigt klart, når jeg læser mine auto-etnografiske noter igennem, at de alle kredser om den formelle leders betydning i forandringsprocesser. Det er umiddelbart naturligt, at jeg er optaget af forskelle mellem medarbejdere og formelle ledere, da alle mine erfaringer med forandringsprocesser er genereret fra et medarbejderperspektiv. Men det slår mig alligevel som overraskende, at mine tanker om forandringsledelse ikke i særlig høj grad handler om *et samspil* mellem medarbejdere og formelle ledere, men snarere om *hvad* de formelle ledere bør gøre, eller hvad de gode ledere formår at gøre, og hvad de dårlige ledere omvendt ikke mestrer (Auto-etnografisk note, 1, 2 & 3). I det følgende vil jeg vise eksempler på dette og udfolde, hvordan mine auto-etnografiske noter centrerer sig om de formelle ledere.

Med hjælp fra Weicks beskrivelse af retrospektivitet og socialitetens betydning i meningsskabelsen, kan mit detektivarbejde opsummeres sådan her:

For at lære, hvad jeg tænker, ser jeg tilbage på det jeg tidligere har sagt (...). Det jeg siger og udpeger og konkluderer, styres af, hvem der socialiserede mig, og hvordan jeg blev socialiseret, samt af den målgruppe, som jeg forventer vil vurdere de konklusioner, jeg når frem til (Weick 1995: 95).

Da jeg genbesøger mine noter, slår det mig, at jeg i mine beskrivelser først og fremmest har fokus på *ledernes handlinger og evner som leder*, som afgørende for om jeg (og andre medarbejdere) opfatter

forandringsprocesser som positive og energifyldte, og fx ikke på betydningen af mine egne handlinger eller min respons til de forskellige ledere.

I de forandringsprocesser som jeg i min hukommelse har rubriceret som positive, sjove, energifyldte eller som forandringsprocesser, der har givet mig nye muligheder, har jeg haft en nærmeste chef, som både har været en dygtig retningsgiver og samtidig en vigtig katalysator for inddrage og give plads til medarbejderne. De dygtige forandringsledere har haft et godt blik for at få medarbejderne inddraget i hvordan forandringerne (fx ny strategi) konkret kunne ses i nye handlinger og nye måder at løse kerneopgaver.

Og i de forandringsprocesser, der er rubriceret som fejlslagne, har jeg haft chefer, der ikke har haft modet, evnen eller lysten til at udstikke en retning.

Umiddelbart står ledernes evne til at skabe et mulighedsrum for medarbejderne og min egen relation til min nærmeste chef altså frem som afgørende for om forandringen af mig (og til dels mine kollegaer) blev oplevet som meningsfuld. (Auto-etnografisk note 2, appendiks 2)

Når jeg bagudrettet skaber mening i, hvorfor nogle forandringsprocesser opleves som positive, sjove og energifyldte (og andre kategoriseres som fejlslagne), så er de centrale ledetråde altså, jf. citatet fra noten, *lederens evne til at skabe et mulighedsrum og min relation til lederen*. Det handler om lederens evne til at give en retning og inddrage medarbejderne. Det er disse ledetråde, der midlertidigt stabiliserer en mening for mig. Min meningsskabelse har altså fokus på, at lederne skal skabe et mulighedsrum for medarbejderne og ikke omvendt. Ved primært at tilskrive den formelle leder æren for positive forandringsprocesser eller ansvaret for en mulig fiasko, så mister jeg gennem min udvælgelse af ledetråde i praksis en fornemmelse af, hvad der foregår i samspillet, og at jeg også selv er med til at forme relationen. Jeg overser med andre ord, at jeg også selv er med til at afgøre, om forandringer lykkes eller ej, fordi selektionen af ledetråde fokuserer på lederne.

Og her kan Weicks sensemakingteori hjælpe. Med enactment begrebet bliver det tydeligt, hvordan vores egen handling skaber muligheder og begrænsninger, der har konsekvenser for samspillet i organisationer (Hammer & Høpner, 2014, s.113). Med Weicks egne ord:

In organizational life people often produce part of the environment they face (Weick, 1995, s. 30).

Med Weick får vi altså et blik for, at mine handlinger i forandringsprocesser i høj grad er med til at skabe betingelserne for samspillet og for mulighederne i det arbejdsfællesskab, jeg indgår i som medarbejder.

For at fange Weicks begreb om sensemaking er det, som tidligere nævnt, centralt at forstå det konstruktivistiske element i Weicks teori. Vi fortolker ikke blot vores handlinger retrospektivt, vi skaber dem også. Sandberg og Tsoukas kritiserer en del nyere sensemakinganalyser for at reducere Weicks begreb til ren fortolkning (Sandberg & Tsoukas, 2015), og også Tine Murphy lægger i sin introduktion til Weick vægt på, at de empiriske analyser også bør se på aktørers bidrag til medkonstruktion af bestemte organiseringer (Murphy, 2015, s. 152).

Denne kritik er særligt relevant i min afhandling, fordi det åbner op for et fokus på, at jeg selv er med til at producere bestemte typer af organiseringer eller bestemte former for samspil mellem ledere og mig selv som medarbejder.

Meningsskabelse er med andre ord også *skabelsen* af mening i de organiseringer, vi er en del af.

Med mine handlinger (eller gennem fraværet af dem), skaber jeg med andre ord også det mulighedsrum for udvikling, som jeg i noten tilskriver lederen et eksplicit ansvar for. Og når jeg ekspliciterer mine forventninger til min leder om at inddrage medarbejdere i forandringsprocesser, så skaber mine forventninger om medinddragelse måske en lederadfærd, der er inddragende, som derved virker tilbage på sig selv. På den måde er mine handlinger med til at skabe de gensidigt betingede handlinger

mellem min nærmeste leder og mig selv. I en Weick'sk forståelse er mine handlinger dog ikke kun med til at forme relationen mellem mig og min leder, mine handlinger er både formet af og former min organisation. Weick peger nemlig også på, hvordan individuelle og kollektive handlinger tilsammen skaber makro-strukturer, hvor samhandling formes af organisationens kollektive vedtagne mentale kort, som er de fælles forestillinger, der bekræfter hvordan vi skal forstå forholdet mellem ledere og medarbejdere i en given organisation (Weick, 1979, s. 131).

Opsummeret kan man sige, at ledernes muligheder for at lykkes i forandringsprocesser *også* afhænger af, om medarbejderne bekræfter lederne og deres enactment i lederrollen som legitim. Og ledernes evner og muligheder for at skabe et mulighedsrum, afhænger dermed også af de muligheder som medarbejderne ser og udtrykker.

At få øje på samspillet mellem medarbejdere og ledere ligger altså lige for, hvis jeg bruger Weicks begreber som en nøgle til at studere samspillet mellem ledere og medarbejdere, men det var jo ikke min oprindelige ledetråd, men en meningsgskabelse, der opstod, mens jeg studerede Weick.

Og det rejser selvfølgelig spørgsmål om, hvad den oprindelige ledetråd, der fokuserede på ledernes adfærd og evner egentlig udspringer af?

Ubevidst har paradokset i både at ville undersøge forandringsledelse med fokus på *person* og *proces* samtidig rumsteret i min bevidsthed gennem hele skriveprocessen. Jeg har både haft en intuitiv interesse i de formelle ledes rolle i forandringsledelse, samtidig med at jeg har været interesseret i at undersøge ledelse som en fælles proces.

I min første note udforsker jeg, hvorfor emnet forandringsledelse, forstået som lederadfærd, bliver ved med at vende tilbage, og her står det klart at ilden bag denne afhandling har været en trang til at vække de formelle ledere og gøre dem opmærksom på den store betydning, deres adfærd har.

Jeg vil have ledere til at forstå betydningen af anerkendelse af den enkeltes bidrag, at lederen kan give plads til alle. Ledernes mulighed for tildele alle medarbejdere nye mulige positioner, der gør det muligt at lykkes, udnyttes ikke altid og i stedet italesættes behovet for at have nøglemedarbejdere eller særlige ambassadører.

(...)

Måske mangler nogle ledere en grundlæggende forståelse for den menneskelige dynamik og det sociale samspil i deres travle arbejdsliv og i deres tro på, at det er dem, der driver forandringsprocesser. Dybest set er vi alle drevet af behovet for anerkendelse og for et socialt tilhørsforhold, og formelt udpegede ledere har en særlig position og forpligtelse her (Auto-etnografisk note nr. 1, appendiks 1).

Mit fokus på lederne skal altså ses i lyset af et ønske om bedre ledelse af forandringsprocesser. I min optik har lederne et særligt *ansvar*, og det er derfor, jeg bliver mere optaget af at reflektere over, hvad lederne bør gøre, end at udforske, hvad jeg selv gjorde og hvilke betingelser, der var til stede i de forandringsprocesser, jeg husker som vellykkede. Og det hænger sammen med en socialisering i mit barndomshjem, hvor kimen til social indignation og betydningen af at kæmpe imod ulighed og kæmpe for de svageste blev grundlagt. Så hvorfor har jeg travlt med at placere ansvar hos lederne? Det er en naturlig ledetråd for mig, både gennem de værdier jeg er opdraget med og qua min akademiske prægning som sociolog, der spiser studier om magt og ulighed til morgenmad.

Der skal dog en forstyrrelse udefra til, at jeg opdager mønsteret i mine refleksioner. I dialogen med Rasmus påpeger han flere gange, at det ligeså godt kan være medarbejdere, der er uengagerede i forandringsprocesser, samtidig med han påpeger, at han kun har oplevet ledere, der meget gerne vil inddrage medarbejderne i forandringsprocesser (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 11). Tiøren falder dog først, da han adresserer min blinde vinkel direkte:

(...) jeg er meget tilhænger af det her med medarbejdernes ansvar. Fordi de ting du lige har listet op her, er jo fordomme om ledere og de [fordommene] siger jo også underforstået, at det er ledernes ansvar at sikre hele forandringsprocessen. Og der mener jeg

medarbejderne har et stort ansvar. Og jeg oplever at mange medarbejdere er tilbageholdende (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 11-12).

Dette forståelsesbrud førte til læsning og lytning af min empiri med fokus på at forstå mine fordomme bedre og undersøge, hvor Rasmus og jeg har forskellige syn på og erfaringer med forandringsledelse og hvilke ledetråde, der tillægges betydning i vores meningsskabelse. Forskellene imellem mine og Ramus' erfaringer med og forståelse af forandringsledelse blev således hurtigt en generator for at udforske de forskellige ledetråde i meningsskabelsen. De er for læserens skyld sammenfattet i en boks, der viser de to kondenserede fortællinger i form af citater (og med udvælgelsen af disse ledetråde også en eksklusion af ledetråde, der viser fællestræk i vores erfaringer) over for hinanden. Nogle udsagn er allerede analyseret som en del af beskrivelsen af det indledende forståelses-sammenbrud, andre udfoldes i afsnittet nedenfor.

Boks 1: Forskelle i ledetråde, der skaber mening om de formelle ledes betydning i forandringsprocesser – uddrag fra auto-etnografiske noter og samtaleinterviews

Min egen initiale meningsskabelse om de formelle ledes betydning i forandringsledelse. Citater fra Christina (forfatteren)

- *Ledere skal forstå betydningen af anerkendelse af den enkeltes bidrag (...) lederen kan give plads til alle (Auto-etnografisk note 1, Appendiks 1).*
- *Lederne skal bruge meget mere tid på skabe meningsfulde fællesskaber, som alle kan koble sig på og som forløser den enkeltes potentiale (Auto-etnografisk note 1, Appendiks 1)*
- *Hvis grundantagelsen er at den formelt udpegede leder har særlige evner og et særligt ansvar for at drive forandringsprocesser frem, så bliver distinktionen mellem leder og medarbejder vigtig (Auto-etnografisk note 4, Appendiks 4)*
- *Lederne mangler, især på topledelsesniveau, en fornemmelse af, hvad der egentlig fylder derude. (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 10).*

Rasmus' meningsskabelse om de formelle ledes betydning i forandringsledelse – citater fra Rasmus

- *Jeg synes faktisk hun (topleder) er enorm god til både at smalltalke og også være rundt i organisationen. Hun er meget tilgængelig. (...) men det er meget meget svært og ikke kun fordi vi har travlt. Hvordan skal hun (topleder) lige tale til 120 individuelle positioner, der har hver deres udgangspunkt for at være der? (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 10).*
- *Det er faktisk ikke min erfaring at ledere igangsætter pseudoprocesser. Altså de ledere jeg har mødt, har været rimelige åbne ledere, meget transparente og meget inddragende (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 11).*
- *Jeg er også meget tilhænger af det her med medarbejdernes ansvar. Fordi de ting du lige har listet op her, er jo fordomme om ledere og de siger jo også underforstået, at det er ledernes ansvar at sikre hele forandringsprocessen. Og der mener jeg medarbejderne har et stort ansvar (Samtaleinterview, Appendiks 5 s. 11-12).*

4.2 To forståelser af dikotomien leder/medarbejder

I det følgende vil jeg udforske nogle af de listede udsagn nærmere og analysere, hvilken betydning oplevelsen af dikotomien leder/medarbejder har i meningsskabelsen omkring forandringsledelse.

I dialogen med Rasmus og i mine egne refleksioner trækker jeg med et Weick'sk begreb på et kognitivt landkort, hvor 'lederne' er defineret som de aktive og mulighedsskabende og 'medarbejderne' defineret som de passive. Mit individuelle årsagskort styrer altså min meningsskabelse om de formelle lederes rolle, til trods for at jeg i min afhandling er optaget af at forstå, hvilke muligheder et mere procesorienteret perspektiv på forandringsledelse åbner op for. Og til trods for, at jeg også er optaget af, at forstå forandringsledelse, som ledelsen af processer (uafhængigt af personer) og ikke kun som den formelle position.

Jeg skaber mening i dikotomien leder/medarbejder ved at udvælge ledernes magt til at definere medarbejdernes indflydelsesrum som en central ledetråd og relevant fortolkning. Et eksempel på betydningen af lederens position ses i citatet her:

Og dygtige ledere kan skabe tryghed og giver en ramme at arbejde indenfor gennem forandringerne. Og en åben og ligeværdig relation mellem ledere og medarbejdere kan give medarbejderne en mulighed for at påvirke forandringerne til det bedre. (Auto-etnografisk note nr. 1, appendiks 1).

Ledetråden får mening, fordi den forbindes til en særlig ramme, nemlig den historiske fortælling og antagelse om at formelle ledere er udvalgt (på baggrund af erfaringer, meritter og særlige kompetencer) til at bestride en særlig position, og derfor bærer et særligt ansvar (meritokratiets betydning).

Men ved at skabe mening til forandringsledelse gennem ledernes særlige position og en særlige magt reproducerer jeg en ufrugtbar dikotomi mellem ledere og medarbejdere, hvis målet er at undersøge potentialet for fælles ledelse. Til gengæld giver min meningsskabelse god mening, hvis vi erindrer min oprindelige interesse for lederen som person. Min interesse i lederen som person åbner for at undersøge betydningen af ledernes formelle magt (fx magten til at hyre og fyre, og magten til at fordele arbejdet) og undersøge, hvad den formelle magt mon betyder for muligheden for en ligeværdig deltagelse i forandringsprocesser.

Med inspiration fra Weick kan man konkludere, at min sociologisk prægning så at sige står i vejen for at forstå forandringsledelse som en fælles proces, fordi positionerne 'leder' og 'medarbejder' i min sociologiske optik netop ikke er hverken fælles eller lige.

Rasmus' meningsskabelse punkterer dog hurtigt min fortælling om ledere, som dem der 'ejer' eller skaber et handlingsrum, og hans meningsskabelse af medarbejdernes rolle medfører, som tidligere nævnt, et lille sammenbrud i min egen indledende forståelse.

Og i dialogen med Rasmus bliver min forståelse af forandringsledelse og mine generaliseringer omkring begrebsparret ledere vs. medarbejdere i forandringsledelse altså udfordret af Rasmus. Jeg præsenterer ham bl.a. for følgende fordom om lederadfærd i forandringsprocesser:

Lederne igangsætter nogle gange pseudo-processer, når de inddrager medarbejderne (Auto-etnografisk note nr. 3, appendiks 3)

I samtaleinterviewet spørger jeg til om han kan genkende min oplevelse og fordom om, at ledere igangsætter pseudoprocesser for at kunne legitimere en ledelsesbeslutning og retfærdiggøre at medarbejderne er blevet hørt, selvom beslutningen allerede er truffet.

Christina: Men jeg er nysgerrig på, altså kan du genkende det fra andre situationer? Du ved, så er der nogle post-it processer med medarbejderne og der bliver brugt utrolig meget energi på det og man bliver samlet i små grupper og man tænker alligevel, bliver det overhovedet brugt til noget?

Rasmus: Altså det er min fordom, og jeg tror også det foregår sådan mange steder, men det er faktisk ikke min erfaring. Altså de ledere jeg har mødt, har været rimelige åbne ledere og meget transparent og meget inddragende.

Christina: Okay. Så du har faktisk bare mødt gode ledere på den bane der.

Rasmus: *Det synes jeg. (...) Så jeg tror ligeså godt det kan gælde den anden vej rundt. At medarbejdere ser post-its og så tænker: åh, hele det show og den proces.* (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 11).

Rasmus forstyrrer dermed min initiale meningsskabelse og udvælger en anden ledetråd til at skabe mening. Rasmus meningsskabelse trækker altså på en anden fortælling - nemlig at det i ligeså høj grad kan være medarbejderne, der ikke orker reelle inddragelsesprocesser, og han udfordrer min initiale meningsskabelse ved at pointere, at min generalisering mellem ledere på den ene side og medarbejdere på den anden, ikke bekræftes af hans tidligere erfaringer. Min og Rasmus' meningsskabelse repræsenterer dermed et eksempel på en udvælgelsesfase, hvor mening midlertidigt er etableret, men endnu ikke fastlagt som en fælles referenceramme, som det er tilfældet i fastholdelsesfasen, jf. Weicks teori om tre faser i meningsskabelse (Weick et al., 2005).

Rasmus og jeg altså har forskellige initiale meningsskabelser af relationen mellem leder/medarbejder, når vi undersøger ledelse i organisatoriske forandringsprocesser. I Rasmus' optik er det ikke meningsfuldt eller hjælpsomt at fastlåse mening omkring kategorierne 'medarbejder' og 'leder' for at forstå forandringsprocesser og ledelsen af dem. Samlet set står det frem, at Rasmus og jeg trækker på forskellige forståelsesrammer og udvælger forskellige ledetråde, når vi fortæller og reflekterer over forholdet mellem ledere og medarbejdere i forandringsprocesser. I min analyseproces har denne forskel genereret en nysgerrighed på at etablere et teoretisk overblik over feltet organisatorisk forandring for at undersøge, hvilke teoretiske skoler, der præger feltet, og hvordan de forskellige skoler kan belyse de lokale meningsskabelsesprocesser i et større samfundsmæssigt perspektiv.

Af forståelsessammenbruddet i min empiri rejser sig altså et behov for at udforske de to forskellige positioner og forståelser af ledernes rolle i forandringsprocesser i lyset af forskellige teoretiske traditioner i forskningsfeltet om organisatorisk forandring.

Et sådant overblik over feltet er ambitionen i næste analysekapitel. Målet er at få en større forståelse af de ledetråde som Rasmus og jeg bruger i vores fortællinger om forandringsledelse. Jeg starter hos den forståelse af forandringsledelse, der har formet min interesse for den formelle leders rolle.

5 Analyse del 2: Organisatorisk forandring som forskningsfelt – teoretiske ledetråde

I dette kapitel vil jeg som skrevet ovenfor besøge organisatorisk forandring som forskningsfelt for i første omgang for at undersøge mit eget umiddelbare forståelsessammenbrud.

Hvorfor har jeg i mit eget syn på forandringsledelse reproduceret det man kunne kalde en traditionel tilgang til forandringsledelse, hvor lederen driver forandringen, når jeg egentlig var interesseret i at studere forandringsledelse i et mere procesorienteret perspektiv?

Med Weicks analyse har jeg fået blik for, at min initiale forståelse af forandringsledelse som synonym med den formelle leders ledelse af forandringer har haft en så stabiliserende karakter, at nye ledetråde (fx forandringsledelse forstået som en proces, hvor alle udøve ledelsen) ikke har formået at flytte min forståelse af forandringsledelse.

Men hvor stammer denne forståelse af forandringsledelse fra? Og hvad er det for en tilgang til forandringsledelse, jeg dermed er med til at reproducere?

Det kalder på et besøg hos de teoretiske skoler i forandringsledelse, og hvilke perspektiver de hver især tilbyder for at forstå fænomenet forandringsledelse.

5.1 Arven og ledetråde fra Change Management teorier

Min umiddelbare vej ind i feltet om organisatorisk forandring har været gennem en udforskning af fænomenet forandringsledelse. I min udforskning har jeg haft fokus på, hvorfor det er svært for de formelt udpegede ledere at lykkes med at skabe organisatoriske forandringer. Jeg har været optaget af, hvad de formelt udpegede ledere mon gør galt, siden forandringer ikke lykkes og implicit forudsat, at det var muligt for de formelt udpegede ledere, at igangsætte og styre organisatorisk forandring. Ledernes adfærd og evner blev derfor vigtige ledetråde til at besvare den indledende undren over, at mange forandringsprocesser fejler.

Umiddelbart står ledernes evne til at skabe et mulighedsrum for medarbejderne og min egen relation til min nærmeste chef altså frem som afgørende for om forandringen af mig (og til dels mine kollegaer) blev oplevet som meningsfuld. (Auto-etnografisk note 2, appendiks 2)

I min hverdagsforståelse af ledelse af forandringsprocesser bliver *ledelse* synonymt med *leder*. Jeg forudsætter implicit, at forandringsledelse mest er et ærinde for den formelle leder.

Og når jeg læser mig ind i feltet, bliver det tydeligt, at jeg i høj grad trækker jeg på elementer af den forståelse af forandringsledelse, der er repræsenteret inden for *Change Management* teori (se fx Kotter, 2012, Maurer, 1996), der netop har fokus på topledernes ansvar og værktøjer i organisatoriske forandringsprocesser (Borum, 2013, Cummings & Cummings, 2014).

Change Management er desuden karakteriseret ved at have fokus på omfattende (radikale) og planlagte forandringer, modsat inkrementelle og emergerende forandringer. I *Change Management* orienteret forskning ses organisationsforandringer som en episodisk aktivitet, der iværksættes af forandringsagenter (oftest topledere). Grundopfattelsen er at organisationer som følge af inerti ikke gennemgår tilstrækkelig omfattende og dybdegående ændringer i opgaver, struktur, teknologi osv. Derfor er der behov for lederen sikrer planlægningen og igangsættelsen af de nødvendige forandringer (Borum, 2013, s. 117).

For at forstå change management vil jeg udforske de grundantagelser, som kan siges at ligge bag denne traditionelle forståelse af forandringsledelse.

For det første bygger change management ofte på den grundantagelse, at det er en lederopgave både at identificere behov for organisationsændringer, at sætte forandringsprocesser i gang og sørge for, at de rette løsninger implementeres (Borum, 2013).

Dermed antager den traditionelle forståelse af forandringsledelse, at forandringen drives af lederne i organisationen – med den konsekvens, at den traditionelle forståelse overser, at forandringer ofte sker på baggrund af en god ide blandt medarbejderne, der over tid bliver ophøjet til et strategisk indsatsområde (Weick & Quinn, 1999). Eller med Weicks ord: Strategi kan måske bedst af alt forstås som efterrationaliseret held (Weick, 2001, s.345).

For det andet bygger change management på en episodisk forståelse af forandringer, hvor en forandringsproces er afgrænset i tid og følger en logisk fremadskridende logik (Elmholdt & Juhl, 2013).

For det tredje trækker change management og traditionelle teorier om forandringsledelse også typisk på en forestilling om at organisationer er stabile, og at forandringsprocesser derfor er forbundet med en naturlig inerti og modstand i organisationer (Weick & Quinn, 1999).

Grundtanken i den episodiske opfattelse af forandringsprocesser stammer fra Kurt Lewin (Lewin, 1951) og hans klassiske forståelse af organisationer som en dynamisk balance mellem kræfter, der trækker i hver sin retning. I Lewins forståelse er inerti i organisationer et grundvilkår, fordi organisationer vil søge mod en stabilisering, og modstand betragtes derfor som en naturlig og uundgåelig konsekvens af bevægelse og forandring. Lewins teori indebærer derfor den klassiske trefase model for forandringer: Optøning, forandring, genfrysning. Denne grundforståelse er stadig den fremherskende i mange modeller for planlagt organisatorisk forandring, se fx Kotter, 2008 (Elmholdt & Juhl, 2013).

De tre grundantagelser i den traditionelle forståelse af forandringsledelse betyder i praksis at forandringsledelse opfattes som noget, lederne har det største ansvar for, som noget der starter og slutter, og som en proces, hvor vi kan fordele konkrete opgaver i organisationen imellem os.

Min egen intuitive forståelse (og valg af afgrænsning i min indsamling af empiri) har i høj grad trukket på elementer fra denne traditionelle forståelse af forandringsledelse. Selvom jeg har været interesseret i at studere forandringsledelse som en fælles proces, hvor ledere og medarbejdere gensidigt påvirker hinandens (jf. afhandlingens indledning), så har jeg i stedet undersøgt medarbejderes fortællinger om de formelle ledere i forandringsprocesser.

Og det er altså ikke uden grund at denne forståelse af forandringsledelse fortsat fylder i vores hverdagsforståelser af forandringsledelse og trænger sig på, som en indlejret kulturel forståelse af forandringer. Min fornemmelse af nærmest ikke at kunne vriste mig fri af tanken om den formelle leder som særlig central i forandringsledelse vidner om, at denne forståelse har opnået en hegemonisk status som dominerende samfundsmæssig diskurs.

Selvom change management langt fra er det eneste teoretiske perspektiv i studiet af organisatorisk forandring (bredden i feltet udfoldes i næste afsnit), så har den traditionelle forståelse af forandringsledelse domineret både teori og praksis op til 1980'erne

From the 1950s until the early 1980s, the field of organizational change was dominated by the Planned approach, which originated with Kurt Lewin (Burnes & Jackson, 2011, s. 134).

Og selv om en ny forståelse af forandringer, som emergente og processuelle for alvor slog igennem inden for forskningsfeltet organisatorisk forandring fra 1980'erne og frem, så fortrænger en ny tilgang til at forstå organisatoriske forandringer ikke den traditionelle forståelse af forandringsledelse. Burnes & Jackson påpeger, at fremvæksten af et nyt perspektiv måske først og fremmest har domineret diskussion i de akademiske miljøer og i mindre grad i ledelsespraksis.

In the 1980s and 1990s, the emergent/processual approach came to dominate the field, at least among academics (Burnes & Jackson, 2011, s. 134).

Og selv om der er organisationer, der afskaffer ledelse som en formel position (Laloux, 2017), så er hierarkiet, hvor formelle ledere har særlige rettigheder og pligter fortsat den dominerende organisationsform.

Også Cummings & Cummings (2014) påpeger i en artikel, hvor de sammenligner forskningsfeltet OD og Change Management, at den stigende samfundskompleksitet og behovet for løbende forandringer, på ny har øget udbredelsen og populariteten af Change Management og en mere traditionel forståelse af forandringer.

CM has grown in popularity as organizations seek to change themselves to adapt to complex and uncertain environments (Cummings & Cummings 2014, s. 143).

Og i den danske litteratur påpeger Borum, at der igennem de seneste årtier er en tendens til at forskningsfeltet og mængden af litteratur, som ser forandring ud fra ledelsens synsvinkel er vokset massivt (Borum, 2013). Den dominerende diskurs i forandringsledelseslitteraturen bygger altså fortsat i vid udstrækning på en klassisk forståelse af forandringsledelse med et fokus på, hvordan den dygtige leder viser vej igennem forandringernes farvand.

Ser vi fx nærmere på Harvard Business Review, og de populære populationer under titlen '10 must read', der udgives inden for en række centrale ledelsesfelter, så er det slående at ingen af de 10 udvalgte artikler inden for forandringsledelse (der altså repræsenterer de ti vigtigste artikler ifølge redaktionen) har fokus på forandringsledelse set fra medarbejdernes perspektiv eller som en samskabelsesproces (Harvard Business Review, 2011).

Titler som 'Change Through Persuasion' 'Survival guides for leaders' og 'The Real Reason People Won't Change' (Harvard Business Review, 2011, s. 1) vidner om at de udvalgte artikler først og fremmest adresserer den formelle leders rolle i at lykkes med forandringerne, og har fokus på lederens værktøjer til at få medarbejderne overbevist om forandringens nødvendighed.

Set i et historisk perspektiv har forståelsen af forandringsledelse altså typisk taget afsæt i de formelt udpegede topledere, bygget på antagelsen af at organisationer er stabile og på at forandringer kan styres. Et perspektiv, der er langt fra den retrospektive meningsskabelsesproces, som Weicks begrebsapparat kaster lys på.

Derfor kan man med et Weicks blik argumentere for, at min analyse af de traditionelle forståelser af forandringsledelse også har karakter af at retfærdiggøre mit valg om at studere forandringsledelse med den formelle i leder i centrum. Hvis vi genkalder os Weicks begreb om committed handling, skabes mening gennem retfærdiggørelsen af mening skabt. For i realiteten har jeg haft adgang til en række øvrige ledetråde, som i en selektionsproces ville betinge en anden skabelse af min forståelse af organisatoriske forandringer. Jeg har fx læst en masteruddannelse i ledelsespsykologi, hvor et mere

processuelt syn på ledelse står klart frem i forelæsninger om ledelse, og jeg har studeret Weick, som tilbyder en radikal anden tilgang til studiet af forandringer.

Så hvorfor blev min mening skabt gennem en generalisering af formelt udpegedes lederes adfærd og evner?

Min bedste forklaring handler om min intuitive forståelseramme af organisatorisk forandring, og den nysgerrighed jeg gik ind i problemfeltet med. Selvom jeg teoretisk har været optaget af at forstå forandringsledelse som en fælles proces, så har jeg erfaringsmæssigt ikke perciperet konsekvenserne af at forstå ledelse som proces, og jeg havde ved projektets start derfor endnu ikke fortolket mine historiske erfaringer i Weicks perspektiv.

Eller sagt med hjælp fra Weick – det er ikke den kognitive forståelse, der skaber vores handlinger. Vi handler, og så skaber vi mening retrospektivt ved at udvælge de ledetråde, der for en tid stabiliserer den mening, vi har skabt.

5.2 Overblik over et mangefacetteret forskningsfelt

Men forandringsledelse er meget mere end change management eller strategic change management, som retningen også benævnes i nogle skoler (Borum, 2013) og ambitionen med dette kapitel var jo som tidligere nævnt at skabe et overblik over forskelligheden i de teoretiske forskningsdiscipliner inden for feltet for at undersøge, hvilke andre positioner Rasmus og jeg trækker på i forståelsen af samspillet mellem ledere og medarbejdere i organisatoriske forandringsprocesser.

Forandringsledelse er en lille del af et meget omfattende forskningsfelt, der fra hvert sit perspektiv beskæftiger sig med organisatorisk forandring (Borum 2013, Elmholt et al. 2013, Rebora & Minelli 2012).

Et hav af teorier har beskæftiget sig med de organisatoriske og læringsmæssige aspekter af organisatoriske forandringer.

Afhængig af hvilken teoretisk retning der konsulteres, giver teorierne en række forskellige svar på, hvor lederne skal lægge sine kræfter for at lykkes med forandringsprocesser. Forskningsfeltet om organisatoriske forandringer inkluderer fx teorier der vægter kulturforklaringer (Schein, 1990) eller skabelsen af mening i relationelle rum (fx Lave & Wenger, 1991, Weick, 1995 og Weick, 2009) til teorier, der har fokus på intrapersonelle eller individpsykologiske mekanismer i forandringsprocesser (fx Argyris & Schön, 1978 og Argyris & Schön, 1996).

Der er med andre ord en række teorier med forskelligt afsæt, og forskellige epistemologiske og ontologiske ståsteder til at belyse organisatorisk forandring. Men teorier bidrager alle med væsentlige (og ind i mellem modsatrettede) input til, *hvordan* og *hvornår* organisatorisk forandring bidrager til at skabe mening, ejerskab og engagement.

Afhængig af om du lægger vægten på *ledelse* af organisatorisk forandring, eller på ledelse af *organisatorisk forandring*, så taler det overordnede emne for denne afhandling ind en række store forskningsdiscipliner.

Ledelse af *organisatoriske forandringer* har som nævnt i afhandlingens indledning optaget en række forskellige skoler. Rebora & Minelli forsøger (i et forsøg på at skabe en integrativ teoretisk analyseramme inden for feltet) at skabe overblik over feltets forskningsinteresser ved at skelne mellem følgende teoretiske hovedretninger:

- Organizational Development (OD)
- Evolutionary Theory of firms (EO)
- Organizational power and Politics (OP) (Rebora & Minelli 2012).

De tre hovedretninger udfoldes kort i tekstboksen på følgende side.

Tekstboks nr. 1: Kort om de tre forskningsfelter

Forskningsfeltet **Organizational Development** (også kendt under forkortelsen OD) trækker bl.a. på teorier fra adfærdspsykologi, socialpsykologi og sociologi (French & Bell, 1995). Kurt Lewin ses som fader til det man kan betegne som førstegenerations OD i sit arbejde med gruppedynamiske studier (French & Bell, 1995, Minelle & Rebora, 2013). OD som forskningsfelt tog for alvor fart i USA i 1950'erne (French & Bell, 1995), og feltet udviklede sig i takt med et stigende interesse på den menneskelige psykologi og adfærd i forandringsprocesser, der kan ses som et modsvar til det menneskesyn, som Taylorismen og Scientific Management (organisationen som en maskine) repræsenterede (Stegeager & Willert, 2012). OD fokuserer på at skabe organisatoriske forandringer gennem planlagte udviklingsinitiativer med fokus på organisationskultur (jf. retningsens generelle inspiration fra Schein, Schein 1985). Og forandringerne hjælpes ofte på vej af en udefra kommende konsulent, forsker eller af lederen selv (French & Bell, 1995).

Forskningsfeltet **Evolutionary Theory of firms** (EO) har som OD rødder i de tidlige organisations-teoretiske studier fra omkring 1930'erne, som var optaget af at forklare rationalet for organisationers udvikling (Rebora & Minelli, 2012). Retningen har et klart økonomisk og ressourceorienteret fokus og trækker bl.a. på arven fra økonomerne Ronald Coase (1937) og Edith Penrose (1959) (Rebora & Minelli 2012). Retningen to form da økonomerne Nelson og Winter (1973) grundlagde et egentligt forskningsparadigme, som fokuserede på spørgsmålet om *hvordan* organisationer og industrier forandrer sig over tid. Svaret fra Nelson og Winter er bl.a., at det er etableringen af de organisatoriske rutiner, der guider de organisatoriske aktiviteter og løsningen af kerneopgaverne. Og det er rutinerne og dermed evnen til at styre organisationens ressourcer, aktiviteter og kompetencer, der er afgørende for evnen til succesfuld forandring (Nelson & Winter, 1973, Nelson & Winter, 1982).

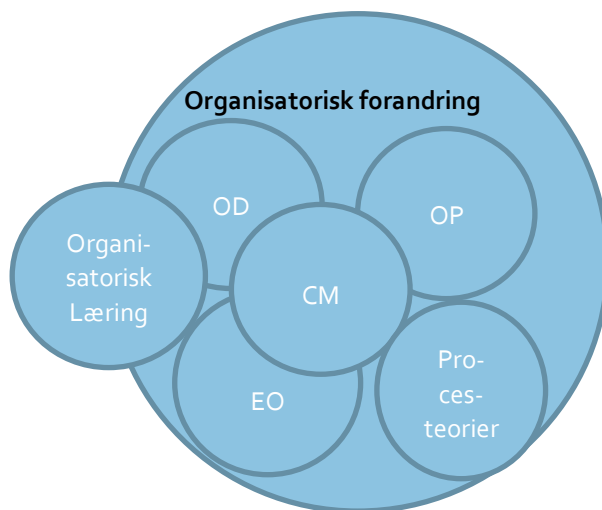
Forskningsfeltet **Organizational power and Politics** (OP) fokuserer på at belyse betydningen af magtforhold i organisatorisk forandringer og trækker på historiske, sociologiske og politologiske studier (Minelle & Rebora, 2012). I forskningsretningen bliver organiseringer betragtet som politiske koalitioner og lederen er den, der har den bedste fornemmelse for det politiske spil. Organiseringer er nemlig aldrig givne, men altid forhandlede (March, 1962). Ledelse af forandringer ses altså inden for denne tradition, som evnen til at mestre de politiske forhandlinger, hvor ressourcer fordeles. Retningen er optaget af at besvare spørgsmål som, hvordan magt og afhængighed opstår, og hvordan ledere af organisationer bruger deres magt og ledere deres afhængighed (Pfeffer & Salancik 1978).

De tre forskningsdiscipliner kan ses som forskellige hovedretninger, der har forfulgt hvert sit hovedspor i studiet af organisatoriske forandringer. Derudover vil jeg i lighed med andre (Borum, 2013, Rebora & Minelli, 2012) argumentere for at forskningsfeltet *Organizational Learning* og *Change Management teori* også bør placeres inden for feltet, der belyser organisatorisk forandring

Organizational Learning eller organisatorisk læring er en samlebetegnelse for en række teorier, der studerer de processer, der skaber læring i organisationer. Jeg vil argumentere for, at teorier om organisatorisk læring i nogle tilfælde har relevans i studiet af organisatoriske forandringsprocesser, hvis målet med forandringen er at opbygge organisatorisk kapacitet eller skabe organisatorisk læring. Det behøver dog ikke altid at være tilfældet, da organisatoriske forandringsprocesser også kan være forbundet med en tilbagevenden til gamle og velkendte organisationsstrukturer, værdier og målsætninger (Elmholdt et al, 2013), som ikke har fokus på processer, der fremmer organisatorisk læring.

Min forståelse af dette forsøg på et overblik over forskningsfeltet organisatorisk forandring, og de nævnte forskningsdiscipliners sammenhæng kan illustreres igennem følgende figur:

Figur 2, Forskningsdiscipliner i organisatorisk forandring



Egen illustration.

I min figur har jeg placeret change management i centrum for at understrege CM teoriens centrale betydning som ledetråd i min egen forståelse. Med inspiration fra Rebora & Minellis (2013) og Cummings & Cummings (2014) vil jeg argumentere for, at der er et fællestreæk (illustreret gennem cirklernes overlap) mellem Change Management og de tre store forskningsretninger OD, EO og OP (beskrevet i tekstboks 1). Alle fire retninger trækker nemlig på arven fra Kurt Lewin (1951), der bygger på en episodisk forståelse af forandringer, som planlagte og som afgrænsede i tid. Og selv om der har været udviklinger og nye teorier om forandring inden for de fire retninger, hvor også den processuelle og emergente forståelse af forandringer vinder frem, så anskues forandringsprocesser oftest som afgrænsede i tid og udvikling af organisationer anskues som en proces, der lader sig styre. Procesteorier repræsenterer i modellen en radikal anden tilgang til at forstå forandringsprocesser, fordi teorier inden for dette domæne ofte bygger på en procesontologisk tilgang (se fx Stacey 2010, Weick & Quinn, 1990). Derfor er procesteorier tilføjet som en selvstændig cirkel inden for forskningsfeltet organisatorisk forandring.

Organisatorisk læring (OL) er grundlæggende optaget af at besvare andre spørgsmål end dem, der er på spil inden for OD, EO, OP og CM (fx hvordan lærer organisationer, hvad er organisatorisk læring) og er derfor placeret i periferien af figuren. Men som nævnt ovenfor er det relevant at medtage OL, da menneskesynet bag OL ofte anvendes til at retfærdiggøre eller igangsætte organisatoriske forandringer, og fordi organisatoriske forandringer ofte også fordrer organisatorisk læring.

5.3 Forskningsfelternes konsekvenser for ledelsesidealer i forandringsprocesser

For at anvende forskningsfelterne og teoriernes indflydelse på den lokale meningsskabelse hos Ramus og jeg selv må vi dog et skridt tættere på forskningsdisciplinernes betydning og indflydelse på vores hverdagsforståelse af forandringsledelse og ledelsespraksis.

I forandringsledelseslitteraturen skelner man typisk mellem 4 (Borum, 2013) eller 5 forskellige *ledelsestilgange* til at håndtere forandringen (Elmholdt et al., 2013). Både Borum (2013) og Elmholdt et al. (2013) leverer i den danske litteratur et fint overblik over de forskellige ledelsestilgange i organisatoriske forandringsprocesser. På næste side er figuren fra Elmholdt et al. gengivet (se figur 3). Figuren fra Elmholdt et al. er inspireret af Borum (2013) og Caluwe og Vermaak (2002).

Figur 3. Fem tilgange til organisatorisk forandringsprocesser i organisationer

	RATIONEL	HUMANISTISK	BEHAVIORISTISK	POLITISK	EKSPLORATIV
FOKUS	Fokus på kontrol, planlægning og effektivitet	Fokus på læring og kompetenceudvikling	Fokus på belønnings- og kontrolsystemer	Fokus på magtspil og forhandling af politiske løsninger	Fokus på kreativitet, kaos, muligheder
FORANDRINGSFORSTÅELSE	Mennesker er rationelle og vil forandre sig, hvis mål og planer er logiske	Mennesker er grundlæggende indre motiveret mod læring og udvikling	Mennesker motiveres af ydre belønning og straf	Mennesker kan bringes til at underkaste sig ideer, de oprindeligt var imod	Mennesker ændrer sig, når tiden er moden – forandring består af komplekse ikke-kontrollerbare processer
FORANDRINGSSTRATEGI	Top-down-styring af mål og handleaner	Skab kollektive involverende læreprocesser – understøt den indre udviklingstrang	Top-down og bottom-up, skab incitament og kontrolsystemer, der stimulerer den ønskede adfærd	Mobiliser interesser, skaber koalitioner, forhandling	Bottom-up, fjern barrierer, skab mening, sæt kreativiteten fri
FASTHOLDELSE AF FORANDRING	Evidens-baserede manualer, certificeringer, tjeklister, regler og procedurer	Implementering af den lærende organisation	HRM-systemer, resultatkontrakter, præstationsmåling, bonusordninger	Etabler nye magtbalancer – skrives ind i juridisk bindende "policy dokumenter"	Skab rum for spontan selvorganisering og selvledelse
IDEAL	Alt er kontrollerbart og kan nås gennem rationel planlægning	Alle lærer og finder nye løsninger på problemer	Optimalt "fit" mellem de ansatte og organisationens mål	Forskellige interesser kan nå fælles grund – demokratisk ideal	Spontan evolution – konflikter rummer udviklingsmuligheder
FALDGRUBE	En damp-tromle hen over menneskers følelser, modstand og ydre motivation	Blind for magt og har svært ved at håndtere, at ikke alle er villige/i stand til at lære	Incitament-baseret tilgang risikerer at skabe ydre-reguleret motivation	Destruktive magtkampe eller falsk konsensus, glemmer opgaven	Idealisering af kaos som forsvar mod at gøre noget som helst

Figur gengivet fra Elmholdt et al. 2013, s. 125.

Elmholdt et al. skelner i figuren mellem fem forskellige tilgange:

- 1) Den rationelle
- 2) Den humanistiske
- 3) Den behavioristiske
- 4) Den politiske
- 5) Den eksplorative.

Med afsæt i Elmholdt et al.'s figur har jeg valgt at udvikle en lidt mere simpel figur, der kan fungere som analytisk referenceramme og opsamling på min gennemgang af centrale teoretiske retninger. Jeg har derfor valgt at tilføje de teoretiske skoler, der er gennemgået i figur 2, velvidende at et simplificeret overblik øver vold på diversiteten af teoridannelser indenfor de overordnede forskningsfelter, og velvidende at der ikke er fuldstændig sammenfald mellem de forskellige tilgange til at håndtere forandringer og de fem forskningsfelter præsenteret tidligere. Det er dog tydeligt at se, at de præsenterede forskningsfelter repræsenterer fire radikalt forskellige tilgange til forandringsprocesser og at de kan placeres inden for Elmholdt et al.'s hovedtilgange.

I mit arbejde med Elmholdt et al.'s figur har jeg valgt at udelade den behavioristiske tilgang til forandringsprocesser, både fordi jeg ikke har medtaget behavioristiske teorier i min oversigt over centrale strømninger indenfor feltet, og fordi det er min vurdering at retningen ikke har relevans som ledetråd for Rasmus og mig. Dermed ikke sagt, at retningen ikke er interessant i et historisk perspektiv, og den

vil formentlig både være genkendelig og fremherskende i en række organisationer i dag. I figur 4 præsenterer jeg med afsæt i Elmholdt et al koblingen mellem fire ledelsestilgange og de seks hovedretninger fra figur 2.

Figur 4. Tilgange til forandringsprocesser

	Rationel	Humanistisk	Politisk	Eksplorativ
Forskningsdiscipliner	EO & CM	OD & OL	OP	Procesteori
Fokus	Planlægning og effektivitet	Læring og kompetenceudvikling	Magtspil og forhandling	Kreativitet, kaos, muligheder
Menneskesynet i forandringsforståelsen	Mennesker er rationelle og vil forandre sig, hvis mål og planer er logiske	Mennesker er grundlæggende indre motiveret mod læring og udvikling	Mennesker kan bringes til at underkaste sig ideer, de oprindeligt var imod	Mennesker forandrer sig når tiden er moden.
Forandringsstrategi	Top-down styring af mål og handleplaner	Skab kollektive involverende læreprocesser	Mobiliser interesser og skabe koalitioner	Bottom-up, fjern barrierer, skab mening
Fastholdelse af forandring	Evidensbase-rede manualer og procedurer	Implementering af den lærende organisation	Etablering af nye magtbalancer	Skabe rum for spontan selvorganisering og selvledelse
Ideal	Alt er kontrollerbart og kan nås gennem rationel planlægning	Alle lærer og finder nye løsninger på problemer	Forskellige interesser kan nå fælles grund – demokratisk ideal	Spontan evolution – konflikter rummer udviklingsmuligheder
Faldgrube	En damptrølle over menneskers følelser, modstand og motivation	Blind for magt og har svært ved at håndtere, at ikke alle er villige til at lære	Destruktive magtkampe eller falsk konsensus, glemmer opgaven	Idealisering af kaos som forsvaret mod at give retning og handle

Hvis vi genbesøger de udvalgte ledetråde, som står frem som afgørende i meningsskabelsen om de formelle lederes betydning i forandringsledelse fra kapitel 4 (se boks 1 på næste side) og undersøger dem i relation til Figur 4's overblik over fire forskellige arketyper af ledelsestilgange til forandringer, så træder et mere nuanceret billede af rammen for meningsskabelse frem.

Boks 1: Forskelle i ledetråde, der skaber mening om de formelle lederes betydning i forandringsprocesser – uddrag fra auto-etnografiske noter og samtaleinterviews

Min egen initiale meningsskabelse om de formelle lederes betydning i forandringsledelse. Citater fra Christina (forfatteren)

- *Ledere skal forstå betydningen af anerkendelse af den enkeltes bidrag (...) lederen kan give plads til alle (Auto-etnografisk note 1, Appendiks 1).*
- *Lederne skal bruge meget mere tid på skabe meningsfulde fællesskaber, som alle kan koble sig på og som forløser den enkeltes potentiale (Auto-etnografisk note 1, Appendiks 1)*
- *Hvis grundantagelsen er at den formelt udpegede leder har særlige evner og et særligt ansvar for at drive forandringsprocesser frem, så bliver distinktionen mellem leder og medarbejder vigtig (Auto-etnografisk note 4, Appendiks 4)*
- *Lederne mangler, især på topledelsesniveau, en fornemmelse af, hvad der egentlig fylder derude. (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 10).*

Rasmus' meningsskabelse om de formelle lederes betydning i forandringsledelse – citater fra Rasmus

- *Jeg synes faktisk hun (topleder) er enorm god til både at smalltalke og også være rundt i organisationen. Hun er meget tilgængelig. (...) men det er meget meget svært og ikke kun fordi vi har travlt. Hvordan skal hun (topleder) lige tale til 120 individuelle positioner, der har hver deres udgangspunkt for at være der? (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 10).*
- *Det er faktisk ikke min erfaring at ledere igangsætter pseudoprocesser. Altså de ledere jeg har mødt, har været rimelige åbne ledere, meget transparente og meget inddragende (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 11).*
- *Jeg er også meget tilhænger af det her med medarbejdernes ansvar. Fordi de ting du lige har listet op her, er jo fordomme om ledere og de siger jo også underforstået, at det er ledernes ansvar at sikre hele forandringsprocessen. Og der mener jeg medarbejderne har et stort ansvar (Samtaleinterview, Appendiks 5 s. 11-12).*

Hvis vi analyserer mine udsagn fra boksen ovenfor i lyset af forandringstilgange, så står det frem at jeg også inddrager det humanistiske menneskesyn som fortolkningsramme i meningsskabelsen om forandringsprocesser. Den pointe udfolder jeg nedenfor. En bredere teoretisk læsning viser altså at det ikke kun er den rationelle tilgang til forandringsledelse som karakteriserer Change Management, der indgår i den ramme, som former min meningsskabelse om ledernes rolle i forandringsprocesser.

Når jeg fx har forventninger til, at den formelle leder både bør anerkende den enkeltes bidrag og skabe meningsfulde fællesskaber, som alle kan koble sig på og som forløser den enkeltes potentiale (se mine udsagn i boks 1), så udvælger jeg og forstørre en række ledetråde, der stammer fra det humanistiske grundsyn om at mennesket har en iboende trang til at udvikle sig, og grundlæggende er indre motiveret mod læring og udvikling. Jeg trækker med andre ord på en ramme, hvor humanismen har en fremtrædende plads, både som kulturel prægning og som central identitetshistorie i det samfund jeg er en del af, og også som forklaringsfigur i min socialisering i mit barndomshjem.

Og i min meningsskabelse omkring ledernes rolle i forandringsprocesser skaber jeg en forbindelse mellem lederansvar og medarbejdernes trivsel, båret af, at jeg selv er medarbejder og dermed har øje for de forhold, der er betydningsfulde i en medarbejderposition. I selektionen af relevante ledetråde, fokuserer jeg altså på at lederne skal skabe de rette betingelser for medarbejdernes trivsel. Min meningsskabelse handler fx ikke om at sikre økonomiske vækst, der fra et lederperspektiv kunne fremhæves som en central ledetråd, der stabiliserer en mening omkring målet med forandringer.

Og når Rasmus i sin selektion udvælger ledetråde som åbne, transparente og inddragende til at beskrive sine formegentlig talrige og meget forskellige erfaringer med ledere, så er det på samme vis ledetråde, der trækker på den humanistiske tilgang, og som dermed er i tråd med en forståelse af, at forandringsprocesser bør bestå af kollektive og involverende processer. Rasmus trækker dermed også på et humanistisk tilgang til ledelse, hvor ledetråden i lederens rolle i forandringsledelse er forbundet med en oplevelse af, at lederne gerne vil være rimelig åbne, transparente og inddragende (se udsagn i boks 1) og dermed møde forventningen fra et humanistisk ledelsesideal.

Men Rasmus meningsskabelse kan også findes via ledetråde inden for rammen af den eksplorative tilgang, der vægter et rum for spontan selvorganisering og selvledelse. Det vender jeg tilbage til i det sidste analysekapitel.

Forskellen i udvælgelsen af ledetråde står tydeligst frem, når jeg undersøger hvem, der bærer ansvaret for forandringsprocesserne. Selvom jeg i en af mine auto-etnografiske forsøger at reflektere over betydningen af at sætte lederen i centrum (Auto-etnografisk note nr. 4, appendiks 4), så bliver min udvælgelse af dikotomien leder/medarbejder som betydningsbærende ledetråd afgørende for, at jeg reproducerer den.

Hvis grundantagelsen er at den formelt udpegede leder har særlige evner og et særligt ansvar for at drive forandringsprocesser frem, så bliver distinktionen mellem leder og medarbejder vigtig (Auto-etnografisk note 4, Appendiks 4)

Ved at kaste lys over at de formelle leder tilskrives særlige evner og et særligt ansvar (selvom jeg er uenig i antagelsen), så fastholder jeg nemlig positionen medarbejder, som særlig og som forbundet med andre muligheder end lederen.

Rasmus forsøger på den anden side at opløse forskellen mellem ledere og medarbejdere, som jeg også var inde på i det foregående analysekapitel. Et underliggende analysespørgsmål i samtalen er at udforske, hvorfor det er svært at lykkes med forandringsprocesser, og hvordan vi fremadrettet lykkes bedre med at skabe meningsfulde forandringer.

Jeg er også meget tilhænger af det her med medarbejdernes ansvar. Fordi de ting du lige har listet op her, er jo fordomme om ledere og de siger jo også underforstået, at det er ledernes ansvar at sikre hele forandringsprocessen. Og der mener jeg medarbejderne har et stort ansvar (Samtaleinterview, s. 6, Appendiks 5).

Med Weicks begreber, så har Rasmus skabt en forbindelse mellem ledetråden 'hvordan lykkes forandringsprocesser' og rammen, hvorfra han henter mening. En ramme som består af etablerede erfaringer, fx i form af paradigmer, antagelser, handleteorier eller historier (Weick 1995, s. 107 ff.). Og forbindelsen etableres ved at trække på eksisterende erfaringer og et paradigme, der vægtlægger at medarbejderne også har et ansvar for at forandringsprocesser lykkes.

Og hvis vi udforsker hvilke forståelser, de præsenterede tilgange til forandringsledelse tilbyder, så kunne et element i Rasmus' ramme til at skabe mening til ledetråden 'hvordan lykkes forandringsprocesser' findes i den eksplorative forandringstilgang, hvor forandringsstrategien handler om at skabe bottom-up processer og om at fjerne barrierer for udvikling af nye ideer, der hjælper medarbejderne til at løfte ansvaret (se den eksplorative tilgang i sidste kolonne i figur 4).

Samlet set bidrog en bredere læsning af det teoretiske felt om organisatoriske forandringer og de arketyperiske forandringstilgange, der kan udledes af de teoretiske skoler, til en bredere og mere nuanceret forståelse af, hvorfra de forskellige rammer (historier, teorier, antagelser, ideologier mv) finder sit indhold. Og min første læsning af, at jeg trækker på en traditionel forståelse af forandringsledelse, der sætter lederen i centrum viste sig kun at være en lille del af rammen i min kontinuerlige meningsskabelse om forandringsledelse. I det afsluttende kapitel vender jeg fokus mod hvilken betydning meningsskabelsen har for mine og Ramus' handlinger i organisatoriske forandringer.

6 Analyse del 3: Ledetrådenes betydning for handling i forandringsprocesser

6.1 Ledetrådenes betydning for vores opfattelser og handling

I dette sidste analyse kapitel vil jeg undersøge, hvilken betydning forståelsen af forandringsledelse har, for de handlemuligheder henholdsvis Rasmus og jeg ser som tilgængelige i organisatoriske forandringsprocesser. Jeg er med andre ord interesseret i at undersøge, hvilke medarbejderpositioner der opleves som tilgængelige for os hver i sær (og som vi dermed enacter i handling) i forlængelse af de ledetråde, der blev præsenteret i sidste kapitel.

I denne sidste analysedel bygger jeg med andre ord videre på indsigter fra de to foregående analysekapitler for at kunne besvare afhandlingens hovedspørgsmål:

Hvilken betydning har medarbejdernes meningsskabelse i organisatorisk forandring for muligheden for at se forandringsledelse som en fælles proces?

Det gør jeg ved at analysere eksempler på konkrete handlinger fra Rasmus og analysere mine refleksioner i de auto-etnografiske noter, der har fokus på mine handlemuligheder.

I dette andet analysekapitel skifter jeg dermed fokus fra at se på vores respektive meningsskabelse, når vi tænker tilbage på forandringsprocesser – til at fokusere på de konkrete erfaringer, vi beskriver, når vi taler om at indgå i organiseringer og handle i organisatoriske forandringsprocesser.

6.2 Handlingsrummet i medarbejderinitieret forandringsledelse

Med Weicks forståelser af organiseringer in mente, så har vores retfærdiggørelser af handlinger, der er offentlige og irreversible (som handlinger ofte kan være i organisatoriske kontekster) en tendens til at påvirke vores fremtidige handlinger. Med Weicks ord:

Når først vedholdende retfærdiggørelser har taget form, foregriber de efterfølgende opfattelse og handling, hvilket betyder, at de ofte er selvbekræftende (Weick 2001, oversat i Murphy 2015, s. 127).

Retfærdiggørelserne og de ledetråde, der kendetegner den konkrete meningsskabelse, definerer med andre ord den position, som vi efterfølgende enacter. Vi får med andre ord øje på det, vi forventer at finde, eller vi skaber det, vi forventer at møde og voila! Så er der skabt en selvopfyldende profeti. Med Weicks begrebsunivers får vi øje på, at vi dermed selv er med til at skabe de muligheder, vi oplever som tilgængelige.

Når jeg lytter til min samtale med Rasmus står det hurtigt klart, at Rasmus har en anden ramme og et andet kognitivt landkort til at skabe mening og handling, end jeg selv har.

Rasmus giver flere eksempler på, at han selv som medarbejder har initieret større forandringsprocesser i de organisationer, som han har været i, der fører til nye strategiske indsatsområder (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 9) og påpeger også, at han gerne går til både egen leder og topledelsen, hvis han observerer forhold, som bør forandres (Samtaleinterview, Appendiks 5, s. 7 og 9). Jf. analysen fra forrige kapitel, så trækker Rasmus på en langt mere eksplorativ tilgang til ledelse af forandringer, hvor forandringer opstår, når individer i organiseringer ser et behov for forandring.

Adspurg om han har oplevet eksempler på forandringer, som opstod og blev drevet frem i periferien af en organisation og sidenhen blev til et strategisk prioriteret indsatsområde svarer han:

Rasmus: Ja, altså det der med pre-boarding bliver med meget stor sandsynlighed et strategisk fokus næste år. Og det oplever jeg faktisk generelt i min organisation. Både i organisationen generelt, men også i min egen afdeling, at der er meget stor åbenhed for forslag til forandringer (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 9.)

Rasmus refererer her til en konkret ide til et koncept, som han selv har udviklet, som efter dialog med nærmeste leder og topledelsen er blevet ophøjet til et samlet strategisk indsatsområde for organisationen. Dermed enacter Rasmus en langt mere medskabende rolle i forandringer, hvor ledelsen af processen i hans forståelse, ligeså godt kan ligge hos ham selv som hos den formelle leder.

Fordi meningsskabelsen og den position Rasmus dermed opnår afviger fra min egen forståelse, har jeg i dialogen et behov for at få Rasmus til at udfolde, om det er et mere generelt handlingsmønster:

Christina: Så du kan i princippet gå til afdelingsdirektøren og sige, det her giver ikke rigtig nogen mening, kan vi ikke gøre noget andet?

Rasmus: Ja, og jeg har været dernede mange gange siden jeg startede og bare kigget ind til Susan og sagt, hey, hvad med det her, og også på andre områder. Og her er der også valgt nye løsninger. Og det ville selvfølgelig ikke ske, hvis ikke hun også gik op i det og pressede på. Men jeg tror måske heller ikke det ville ske, hvis ikke jeg pressede på (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 9).

Rasmus meningsskabelse af medarbejderpositionen som medskabende og aktiv, i lighed med de formelle leders rolle, trækker både på tidligere handlinger og erfaringer, og former også de handlinger, han fremadrettet vil betragte som legitime i den organisatoriske kontekst han indgår i. Og så længe meningsskabelsen understøttes af den kollektiv organisatoriske identitet, der bekræfter den medarbejderposition Rasmus enacter, så opretholdes Rasmus meningsskabelse som stabil.

6.3 Handlingsrummet i lederinitierede forandringsledelse

Som vi så i det foregående analysekapitel, så har min meningsskabelse af ledelse = leder den konsekvens, at det reducerer flertydigheden og fortolkningsmulighederne i den medarbejderposition, jeg selv besidder. Når jeg skaber en mening, hvor lederne er de aktive og skabende, og dem, der har initiativretten i forhold til at inddrage medarbejderne, så enacter jeg med andre ord en virkelighed, hvor jeg, sat på spidsen, kun har retten til ledelse, hvis den bliver mig tildelt af de formelle ledere. I en af mine auto-etnografiske noter reflekterer jeg over mine muligheder for at igangsætte, påvirke og lede forandringsprocesser:

Og så er mine refleksioner af min oplevelse af at indgå i forandringsprocesser, påvirke dem, igangsætte dem og lede dem også tydeligt knyttet til min egen faglige udvikling og opbygning af erfaring og legitimitet i de organisationer jeg har været i.

Jo mere erfaring og faglig tyngde jeg har fået – jo mere har jeg oplevet, at jeg er blevet inddraget i ledergruppens strategiske overvejelser og jo mere har jeg haft mulighed for give min nærmeste leder feedback på lederrollen og de strategiske overvejelser om organisationsforandringer. Og dermed har min opfattelse af påvirkning og mulighedsrum også flyttet sig i takt med min egen personlige udvikling og erfaring. (Auto-etnografisk note 2, Appendiks 2)

I noten skaber jeg en sammenhæng mellem min erfaring og faglige tyngde og min inddragelse i ledelsens overvejelser. En anden plausibel meningsskabelse kunne være, at jeg gennem erfaringer og faglig udvikling har genereret mere mod til at ytre mine holdninger til topledelsen, som deraf har fået øje på mine kompetencer og følgelig inddraget mig i flere beslutninger. Set med Weicks briller, så reproducer jeg og enacter jeg dermed også den position i forandringsprocesser, som jeg forventer at blive mødt med.

I samme auto-etnografiske note skaber jeg mening til mine egne erfaringer ved at give lederne answeret for en manglende inddragelse. I noten beskriver jeg min fornemmelse af, at lederne ikke altid udnytter muligheden for at tildele alle medarbejdere nye positioner, som en forandringsproces åbner op for.

Ledernes mulighed for tildele alle medarbejdere nye mulige positioner, der gør det muligt at lykkes, udnyttes ikke altid og i stedet italesættes behovet for at have nøglemedarbejdere eller særlige ambassadører (Auto-etnografisk note 2, Appendiks 2)

Lederne udnytter i min initiale meningsskabelse, altså ikke muligheden for at tildele alle medarbejdere nye positioner, men de benytter i stedet sig af nøglemedarbejdere, der får særlige funktioner eller bliver særlige ambassadører i forandringsprocesser. Også her er det tydeligt, at jeg i min meningsskabelse ser lederens handlinger som definerende for medarbejdernes muligheder og ikke har blik for det omvendte perspektiv.

Ved at skabe en så markant forskel mellem medarbejdere og ledere indskrænker jeg i praksis, de handlemuligheder jeg oplever som tilgængelige for mig som medarbejder og for medarbejdere generelt. Også selvom ledere utvivlsomt *har* en betydning for, at nogle medarbejdere bekræftes i en aktiv rolle i forandringsprocesser, mens andre medarbejderes løsninger og ytringer ikke betragtes som brugbare for organisationen.

For mig personligt skaber forståelsen af forandringsledelse en mere afventende adfærd i forhold til at initierer forandringer og lede dem sammenlignet med Rasmus. Og mine forventninger, hvad angår forandringsledelse, er dermed med til at reproducere det formelle magtforhold (jeg tildeler lederne en særlig ret) og en bestemt forståelse af arbejdsdelingen i organisationer, hvor det primært er ledelsen, der har retten til at udøve ledelse. En forståelse af ledelse, som i øvrigt er væsensforskellig fra min adfærd på mange andre områder, hvor jeg naturligt udøver ledelse.

Men hvorfra stammer min fortolkningsramme, hvor de formelle positioner i organisatoriske forandringsprocesser tildeles så stor betydning?

Det korte svar (uden at åbne op for en magtteoretisk analyse af forandringsprocesser) ligger måske ikke overraskende i min sociologiske prægning, hvor jeg har et skærpet blik for de mulige udfordringer, der er forbundet med asymmetriske relationer mellem medarbejder og leder. Jeg har derfor en præference for at få øje på ledernes særlige rolle og forpligtelse til at forvalte ansvaret. Og med hjælp fra sidste analysekapitel, er det også tydeligt, at jeg trækker på den dominerende opfattelse af forandringer som styrede og initierede af ledere.

6.4 Afsluttende betragtninger

Opsummeret kan jeg konkludere, at de ledetråde vi udvælger og den ramme vi benytter til at fortolke ledetrådene har betydning for, hvordan vi hver især handler og opfatter vores ledelsesrum i organisatoriske forandringsprocesser. Jeg har i min meningsskabelse fokus på ledernes formelle magt og på fortællingen om, at lederne driver forandringer, fordi de har et særligt ansvar og en særlig forpligtelse. Det generer en fortælling og skaber handlinger, hvor jeg som medarbejder kun kan koble mig på ledelsen, hvis jeg inviteres dertil.

Rasmus udvælger i sin meningsskabelse medarbejdernes ansvar som en central ledetråd. Han enacter sin medarbejderposition ud fra en forståelse af at organisatoriske forandringsprocesser er et fælles ansvar. Rasmus udviser i dialogen stor respekt om ledelsens autoritet og beslutninger (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 7), men enacter samtidig en medarbejderposition, hvor det at forstyrre ledelsen, når gode ideer dukker op, eller når uhensigtsmæssigheder observeres, anskues som ansvarlig medarbejderadfærd (Samtaleinterview, appendiks 5, s. 7 og s. 9).

Det skaber hos Rasmus en forventning om, at han kan skabe forandringer, hvis han kan argumentere for dem og andre kan følge deres relevans. Og dermed har Rasmus måske det bedste udgangspunkt for at udfolde ledelse som en fælles proces, fordi den forståelse allerede er i samklang med hans eksisterende erfaringer og fortolkningsramme.

Omvendt har jeg som forfatter haft fornøjelsen af at fortolke min egen meningsskabelse og dens betydning for de handlinger og positioner, som jeg reproducerer og skaber. Og dette er vel alt andet lige også et godt afsæt for at skabe nye positioner og generere erfaringer, der gør forandringsledelse som en fælles proces til en ny stabiliserende meningsskabelse.

7 Konklusion

Denne afhandling har haft fokus på *hvordan* medarbejdere skaber mening om medarbejderpositionen i organisatoriske forandringsprocesser og *hvilken betydning* medarbejdernes meningsskabelse har for mulighederne for at se (og skabe) forandringsledelse som en fælles proces.

Min første analysedel viste, hvordan min egen meningsskabelse om forandringsledelse centrerer sig om forskellen mellem ledere og medarbejdere. Med Weicks begreber så trækker jeg i meningsskabelsen på et individuelt kognitivt landkort, hvor 'lederne' er defineret som de aktive og mulighedsskabende og 'medarbejderne' defineret som de passive. Uagtet at jeg i min afhandling har været optaget af at forstå, hvilke muligheder, der ligger i at forstå ledelse som en fælles proces.

Med Weicks analyse har jeg fået blik for at min initiale forståelse af forandringsledelse, som synonym med den formelle leders ledelse af forandringer, har haft en så stabiliserende karakter, at nye ledetråde (fx forandringsledelse forstået som en proces, hvor alle udøve ledelsen) ikke har formået at flytte min meningsskabelse omkring forandringsledelse. I min hverdagsforståelse af ledelse af forandringsprocesser bliver *ledelse* synonymt med *leder*; et syn, der implicit forudsætter at forandringsledelse, mest er et ærinde for den formelle leder.

I udforskningen af hvor denne meningstilskrivning kommer fra, kan jeg indledningsvist konkludere, at min sociologisk prægning, så at sige står i vejen for at forstå forandringsledelse som en fælles proces, fordi positionerne 'leder' og 'medarbejder' i min sociologiske optik netop hverken er fælles eller lige. Men den teoretiske gennemgang sandsynliggør også, at der tale om en forståelse, som ikke er unik for mig og min personlige historie og forståelseshorisont. Analysen viser, at jeg trækker på en indlejret kulturel forståelse af forandringer, som er påvirket af videnskabens traditionelle definition og italesættelse forandringer. Forandringer defineres i den traditionelle forståelse, som noget der igangsættes af den formelle leder, som afgrænset i tid, og som præget af naturlig inertie og modstand, fordi forandringer forstyrrer organisationers stabile karakter (Borum 2013, Elmholdt & Juhl 2013). Frem til 1980'erne var den traditionelle forståelse af forandringsledelse dominerende i både teori og praksis (Burnes & Jackson, 2011). Og selvom en ny forståelse af forandringsledelse, som emergente processer, der initieres af både ledere og medarbejdere, vokser frem fra 1980'erne, så er det primært i akademiske diskussioner denne forståelse af forandringer for alvor for gennemslag (Burnes & Jackson, 2011) eller i organisationer, der grundlæggende gør op med hierarkiet og som i stedet etablerer lederløse organisationer (Laloux, 2017).

Min fornemmelse af nærmest ikke at kunne vriste mig fri af tanken om den formelle leder som særlig central i forandringsledelse er med andre ord et lille vidnesbyrd om, at den traditionelle forståelse af forandringer fortsat har status som en dominerende samfundsmæssig diskurs.

Analysen af medarbejderes meningsskabelse viste også at Rasmus trækker på en andre narrativer og en anden ramme i meningsskabelsen om medarbejdernes rolle i organisatoriske forandringsprocesser. Rasmus skaber mening i udforskningen af, hvorfor forandringer ofte fejler, ved at betragte forandringsledelse som et fælles anliggende, og som en proces, hvor både medarbejdere og ledere bærer et ansvar.

Den teoretiske læsning af feltet udvidede mit fortolkningsrepertoire, og jeg fik her blik for at den lokale meningsskabelse hos Rasmus og jeg, i begge tilfælde trækker på en række af de andre generaliserede fortællinger om ledelsestilgange. Tilgange som fremkom ved at udforske forskningsfeltet om organisatorisk forandring. Den teoretiske læsning af feltet viste fx, at Rasmus og jeg begge trækker

på den humanistiske forståelse af at forandringsprocesser, som handler om at forløse medarbejdernes potentiale og skabe grobund for udvikling og trivsel.

Endelig viste min analyse, at de to forskellige meningsskabelser netop også skaber forskellige handlinger. Analysens sidste del demonstrerer at Rasmus' meningsskabelse også er forbundet med en langt mere aktiv og initiativrig enactment af egen rolle i forandringsledelse, end de handlinger min egen meningsskabelse skaber. Samlet set kan jeg konkludere, at de ledetråde vi udvælger, og den ramme vi benytter til at fortolke ledetrådene har betydning for, hvordan vi hver især handler og opfatter vores ledelsesrum i organisatoriske forandringsprocesser.

Jeg har i min meningsskabelse fokus på lederens formelle magt og på fortællingen om, at lederne driver forandringer, fordi de har et særligt ansvar og en særlig forpligtelse. Meningsskabelsen skaber en fortælling og skaber handlinger, hvor jeg, skarpt trukket op, som medarbejder kun kan koble mig på ledelsen, hvis jeg inviteres dertil. Rasmus udvælger i sin meningsskabelse medarbejdernes ansvar som en central ledetråd. Han enacter sin medarbejderposition ud fra en forståelse af at organisatoriske forandringsprocesser er et fælles ansvar. Det skaber hos Rasmus en forventning (og en selvopfyldende profeti) om, at han kan skabe forandringer, hvis han kan argumentere for dem og andre kan følge deres relevans.

Mulighederne for at skabe forandringsledelse som en fælles proces betinges altså af vores meningsskabelse. Og den skabes retrospektivt i form af valg af en ledetråd (og fravalget af andre), koblingen mellem ledetråden og den samlede ramme, vi hver især besidder som grundlag for at skabe mening (antagelser, erfaringer, socialisering mv.). Og meningsskabelsen får betydning fremadrettet i form af den rolle vi enacter som medarbejdere i organisatoriske forandringsprocesser.

8 Diskussion og perspektivering: Metode- og teorikritiske refleksioner

Min afhandling har på mange måder været en personlig og faglig rejse, fordi jeg har anlagt et radikalt andet perspektiv på indsamling af kvalitative data, end jeg har været vant til i min akademiske skoling som sociolog i starten af 00'erne og i mit arbejde som evalueringskonsulent, hvor jeg har gennemført talrige dataindsamlinger, der har hvilet på klassiske akademiske dyder og traditionelle forståelser af validitet og reliabilitet i kvalitative metoder.

Samtidig har jeg valgt en forholdsvis snæver teoretisk ramme. Det kalder på en diskussion af både den metodologiske tilgang og begrænsningerne ved et smalt teoretisk afsæt.

Som tidligere skrevet, så har Weick haft omfattende betydning for dette projekt, både i form af en anden tilgang til at studere forandringer og i form af analytiske begrebsapparat, der knytter sig til teorien om meningsskabelse.

Weicks teoretiske univers viste sig velegnet og inspirerende, når det kom til at udforske, hvad der rent faktisk sker i meningsskabelsen. Hvilke forklaringer får stabiliserende karakter, hvordan opstår umiddelbare meningsskabelser og hvilken betydning har det vi ser og forventer, for de omgivelser vi møder? Det hjælper Weicks begrebsunivers os til at udforske og til at give interessante svar på. Set i det perspektiv har det været udbytterigt at rejse ind i Weicks univers.

Men hos Weick får vi også indtryk af, at alle organisatoriske handlinger er mulige, hvis bare de bekræftes af den kollektive meningshorisont, der kontinuerlig udvikler sig og dermed også skaber nye muligheder for handlinger. Weicks blik kan derfor for mig at se tendere til at underbetone, den stabilitet der eksisterer i organisationer og de processer, hvor nogle handlinger vurderes som legitime og andre forkastes.

I brugen af Weick har jeg også savnet en sensitivitet omkring individers forskellige habitus og præferencer, og også en mere tilgængelig teori om, hvordan organisationers fortællinger om sig selv manifesteres og bliver til kulturelt indlejrede handlinger hos de individer, der befolker organisationer. Den indledende kritik af Weick som svær at anvende i analyser af magt blev samtidig også bekræftet i min analyse. Med Weick blev min indledende forståelse af forandringsledelse til en klods om benet for at realisere mit eget ledelsespotentiale – mens en analyse af samme empiri ud fra Bourdieu ville have betonet betydningen af den enkeltes habitus, og belyst, hvordan retten til ledelse afhænger af, hvilken kulturel kapital, der dominerer inden for et givent felt. Set i det perspektiv, bliver analyser med Weick blind for betydningen af individuelle prægninger og for de muligheder og begrænsninger, som følger af at være født i en bestemt klasse.

Også mine metodiske valg og forståelse af data kan udsættes for kritisk refleksion. Her kan man med rette rejse en kritik af auto-etnografi som genre, der risikerer at få karakter af selvbekendelseslitteratur, hvor forskeren bliver mere optaget af at forstå en egen udvikling end i at udvikle forskning, der bidrager til et større samfundsmæssigt formål. For netop at undgå at falde helt ned i denne faldgrube, har det været vigtig for mig at undersøge, hvilke generelle samfundsmæssige sammenhænge mine lokale erkendelser er udtryk for, og hvilke samfundsmæssige og ledelsesmæssige spørgsmål, den lokale undersøgelse rejser.

Set fra andre videnskabsteoretiske positioner og med de klassiske forståelser af validitet og reliabilitet in mente kan den løse ramme for dataindsamlingen kritiseres, ligesom brugen af egne erkendelser og fortolkninger, der aldrig synes at få en ende heller ikke harmonerer særlig godt med de klassiske kriterier for videnskabelig analyser.

Og selvom Brinkmann i sin bog om kvalitativ udforskning af hverdagslivet (Brinkmann, 2012) anfører, at en hermeneutisk ontologi ikke repræsenterer en anti-tese til de traditionelle kriterier om validitet og reliabilitet (Brinkmann, 2012, s. 76), så repræsenterer den tilgang jeg har anlagt i min masterafhandling dog en radikal anden forståelse af, hvad der normalt forbindes med validitet og reliabilitet indenfor det positivistiske videnskabsideal.

Brinkmann formulerer et alternativt validitetskriterium således:

Vi bør i stedet opfatte validitet meget mere aktivt: Vores analyser er valide, når de sætter os i stand til at gøre bestemte ting. Når vi oplever sammenbrud, er analyser gode, hvis de sætter os i stand til at genvinde en forståelse og mestre situationen. (Brinkmann 2012, s. 76)

Set i det lys har min egen forståelse af god kvalitativ forskning også ændret sig, og jeg har tilladt mig at forfølge pragmatismens idealer om at bedrive forskning, der gør os i stand til at handle på mere kompetent vis.

Men kvalitetskriterier i det postkvalitative paradigme synes stadig at være til diskussion. I opgøret med konventionelle metoder til dataindsamling er der kun vage konturer af, hvad vi som forskere så kan pejle efter i gode kvalitative analyser – og det skaber både et potentiale for udvikling af feltet, men skærper også behovet for nye diskussioner af, hvordan vi skal forstå kvalitet i det postkvalitative paradigme, hvor relevans og resonans som kvalitetskriterium måske ikke kan stå alene.

Endelig er det også rimeligt at adresse begrænsningerne ved min analyse og peget på konsekvenser af analysen, som bør udfoldes i supplerende undersøgelser. I analysen har jeg alene fokus på min og Rasmus' meningsskabelse, men ikke på den del af meningsskabelsen, der finder sted i de respektive sociale og organisatoriske kontekster. Jeg mister dermed fornemmelsen for, hvilken betydning de organisatoriske kontekster har vores respektive meningsskabelse, og i hvilken grad henholdsvis min og Rasmus' meningsskabelsen og handlinger i virkeligheden kunne være udtryk for forskellige organisatoriske forventninger til medarbejderes rolle i forandringsledelse.

Fremadrettet kunne det denne analyse altså skærpes og foldes ud gennem organisatoriske analyser af, hvordan samspillet mellem medarbejdere og ledere udfoldes på det fælles organisatoriske niveau, for at undersøge hvilke handlinger og positioner, der betragtes som legitime i forskellige organisatoriske kontekster.

Min analyse peger på hvilken betydning, den lokale meningsskabelse om forandringsledelse har set fra et medarbejderperspektiv. Analysen viser, at meningsskabelsen har stor betydning for handlinger, som den enkelte medarbejder betragter som legitime.

Min analyse kalder med andre ord på et behov for at skabe en meget større organisatorisk bevidsthed om, hvordan organisatoriske forandringer ledes, og det kalder på fælles dialoger om, hvordan forandringsledelse som en fælles proces kan udfoldes sig i forskellige organisatoriske kontekster.

9 Litteratur

- Alrøe, H., Dahl, P. N. & Schumann, K. (2016). *Samtaleanalyse – i hverdagen og videnskaben*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography. In: S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). *Qualitative Research and Theory Development- Mystery as Method*. London: SAGE
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. (Second ed.) New York: Blackwell
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II. Theory, Method, and Practice*. Mass.: Addison-Wesley.
- Baarts, C. (2015). Autoetnografi. I: Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Red.): *Kvalitative metoder. En grundbog*. (s.169-180). København: Hans Reitzels Forlag.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000a) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School
- Beer, M. & Nohria, N. (2000b). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2003). *Den samfundsskabte virkelighed*. København: Lindhardt og Ringhof
- Brinkmann, S. (2012). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2014). Doing without data. *Qualitative Inquiry* 20(6) :720-725
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015) *Kvalitative metoder. En grundbog* (29-55). København: Hans Reitzels Forlag
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.). (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Borum, F. (2013). *Strategier for organisationsændring*, København: Handelshøjskolens Forlag
- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Defense Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7): 534-548.
- Brown, J. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40-58.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2): 133-162.
- Caluwe, L.D. & Vermaak, H. (2002). *Learning to Change. A Guide for Organizational Change Agents*. London: Sage Publications.

- Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) (2015). *Kommunal Ledelse 2015 – en undersøgelse med fokus på de kommunale lederes virkelighed*.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Econometrica*, 4, 386–405.
- Collin, F. & Køppe, S. (Red.) (2014). *Humanistisk videnskabsteori*. København: Lindhardt og Ringhof
- Collin, F. (2014) Socialkonstruktivisme i humaniora. I Collin, F. & Køppe, S. (red.), *Humanistisk videnskabsteori* (s. 419-469) København: Lindhardt og Ringhof.
- Cummings, T. G. & Cummings, C. (2014). Appreciating Organization Development: A Comparative Essay on Divergent Perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2): 141-154.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany: State University of New York
- Dent, E. B. & Goldberg, S. B (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of applied behavioral Science*.
- Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. Chicago, IL: Open Court.
- Dewey, J. (2016). *Erfaring og opdragelse*. København: Hans Reitzels Forlag. Oversættelse af Experience and Education (1938 og 1974).
- Duguid, J. (2008). Community of Practice - Then and Now. In A. Amin & J. Roberts (Eds.), *Community, Economic Creativity, and Organization* (1-10). New York, USA: Oxford University Press.
- Egholm, L. (2014). Pragmatisme. I: Egholm, L. *Videnskabsteori (171-190)*. Hans Reitzels Forlag
- Elmholt, C. & Juhl, A. G. (2013). Positiv organisatorisk forandringskapacitet. *Erhvervspsykologi*, vol. 11 (4): 40-59.
- Elmholt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. København: Samfundslitteratur.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (2012). The leadership of organizational change: A view from recent empirical evidence. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 20: 1-36.
- Frimann, S., Willert, S. & Stegeager, N. (2017). Forskning i egen praksis – projektarbejde som brobygger mellem uddannelse og arbejde. I: Laursen, E. & Stegeager, N. (red.) *God videreuddannelse: Med transfer, balance og praksisnært projektarbejde*. (91-108). Frederiksberg: Samfundslitteratur
- French, W. L. & Bell, C. H. (1995). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall
- Gadamer, H. G. (1960/2007). *Sandhed og metode*. Aarhus: Academia.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*. København: Samfundslitteratur.
- Harvard Business Review (2011): *HBR's 10 Must Reads on Change Management*. Harvard Business Review
- Kotter, J.P. (2008). *Haster! Fornemmelse for forandring*. København: Gyldendal Business
- Kotter, J.P. (2012). *Accelerate*. Harvard Business Review.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, July-August 2008: 130-139.

- Laclau, E. & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy - Towards a Radical Democratic Politics*. Verso.
- Laloux, F. (2017). *Fremtidens organisation – en illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejder*. Direction Books
- Laursen, E. & Stegeager, N. (Red.) (2011). *Organisationer i bevægelse. Læring – Udvikling - Intervention*. København: Samfundslitteratur.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situeret læring og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lederne (2018). *Lederudvikling 2018*.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4): 34-36
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24: 662–678.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3): 56-66.
- Menand, L. (2002). *The metaphysical Club*. London: Flamingo.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Molly-Søholm, T., Willert, S., Andersen, H. S. (2010). *Action Learning Consulting*. Dansk Psykologisk Forlag
- Mowles, C. (2011). *Rethinking Management: Radical insights from the complexity Science*. Grower, Farham UK
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking. Introduktion til Karl Weick*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1973). Toward an evolutionary theory of economic capabilities. *American Economic Review*, 63: 440–449.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap
- Nielsen, B. S. & Nielsen, K. Å. (2015). Aktionsforskning. I Brinkmann S. & Tanggaard L., *Kvalitative metoder – En grundbog*. (113-136). København: Hans Reitzels Forlag.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley
- Pierre, A. S. E. (2011). *Post qualitative research: The critique and the coming after*. The SAGE Handbook of Qualitative Research, (611-625). Thousand Oaks, California
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Prawat, R. S. (2002). Dewey and Vygotsky viewed through the mirror – and dimly at that. *Educational Researchers*, 31 (5): 16-20.
- Rebora, G., & Minelli, E. (2012). An Integrative Conceptual Framework of Organizational Change: A "Triple Helix" Model. In *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 20: 183–221.
- Revsbæk, L. & Tanggaard, L. (2015). Analyzing in the Present. *Qualitative Inquiry* vol.21/ 2015:376-387

- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making Sense of the Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, and Opportunities for Further Development. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1): 6-32.
- Schön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker*. Århus: Klim.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (1990). *Organisationspsykologi*. Herning: Systime (original amerikansk udgave er fra 1988).
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: North-western University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business
- Shaw, P. (2002). Changing conversations. I: Shaw, P., *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change* (1-22). London og New York: Routledge
- Solsø, K & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet: en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. New York: Routledge
- Stacey, R. D. (2011). Strategic management in perspective. I: Stacey, R. D., *Strategic management and organizational dynamics* (2-25). London: Pearson Educational Limited
- Stegeager, N. & Willert, S. (2012) Aktionsforskning som organisationsudviklende praksis. I: Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofteng, D. (red.) (2012). *Aktionsforskning - En grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Tanggaard, L. (2016). Læring. I: Larsen, S. (Red.) *Pædagogik og lærerfaglighed*. (s.43-60). København: Hans Reitzel
- Thomas, W.I. & Thomas, D. S. (1928). *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. New York. NY: Knopf.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1-19.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Boston: Addison, Wesley Publishing/Pearson.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications Inc.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the organization*. London: Blackwell Publishing.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the organization – the impermanent organization*. London: Wiley.
- Weick, K.E. & Bougon, M.G. (1986). Organization as Cause Maps. I: Sims, H.P. & Gioia, D.A. (red.), *Social Cognition in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. & Quinn, R. (1990). Organizational Change and Development. *Annual Review of psychology*. Vol. 50: 361-386
- Weick, K. E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4): 409-421.

Wenneberg, S. B. (2002). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. København: Samfundslitteratur.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Wenger, E., Snyder, W. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review* 78, No. 1: 139–145

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press

Wengener, C. (2016). *Skriv med glæde. En guide til akademisk skrivning*. København: Samfundslitteratur.

10 Appendiks 1: Auto-etnografisk note nr. 1

10.1 Hvor skriver jeg fra og hvorfor

15. oktober 2018.

Hvorfor vil jeg gerne skrive om forandringsledelse? Hvad er det ved netop dette felt, som gør at jeg bliver ved med at vende tilbage til feltet??

Jeg synes grundlæggende at det er interessant, at det er så svært at få forandringsprocesser til at lykkes og desillusionerende at vi trods årtiers forskning i forandringsledelse reelt set ikke er blevet markant klogere på hvorfor det er svært, eller i hvert fald ikke er i stand til at overføre erfaringer fra forskning til praksis – og dermed ikke har løst mysteriet.

Jeg er især optaget af at udforske, hvorfor det er i mange tilfælde er svært at skabe mening, ejerskab og engagement blandt medarbejdere, når organisationer forandres?

Er det de forkerte forandringer lederne foreslår? Eller formår de ikke at gøre forandringerne tilstrækkelige meningsfulde eller konkrete? Eller handler det mere banalt om den menneskelige angst for forandring og behovet for psykologisk tryghed, anerkendelse og at lykkes med sine opgaver. Men hvad er det jeg gerne vil bidrage med i mit masterprojekt?

Jeg vil gerne have ledere til at forstå, hvorfor det er svært at få mennesker til at ændre adfærd – og at de skal bruge meget mere tid på skabe meningsfulde fællesskaber, som alle kan koble sig på og som forløser den enkeltes potentiale.

Jeg vil have ledere til at forstå betydningen af anerkendelse af den enkeltes bidrage, at lederen kan give plads til alle. Ledernes mulighed for tildele alle medarbejdere nye mulige positioner, der gør det muligt at lykkes, udnyttes ikke altid og i stedet italesættes behovet for at have nøglemedarbejdere eller særlige ambassadører.

Så det jeg vil, er altså at give input til hvordan vi lykkes med forandringsledelse? Det er godt nok en stor opgave...

Måske mangler nogle ledere en grundlæggende forståelse for den menneskelige dynamik og det sociale samspil i deres travle arbejdsliv og i deres tro på, at det er dem der driver forandringsprocesser.

Dybest set er vi alle drevet af behovet for anerkendelse og for et socialt tilhørsforhold og formelt udpegede ledere har en særlig position og forpligtelse her.

Og dygtige ledere kan skabe tryghed og giver en ramme at arbejde indenfor gennem forandringerne. Og en åben og ligeværdig relation mellem ledere og medarbejdere kan give medarbejderne en mulighed for at påvirke forandringerne til det bedre. Så det er derfor jeg gerne vil skrive om forandringsledelse...

11 Appendiks 2: Auto-etnografisk note nr. 2

11.1 Refleksioner over egne erfaringer i organisatorisk forandringer

30. oktober 2018.

Når jeg tænker tilbage på mine egne erfaringer med at være en del af forandringsprocesser (og ledelsen af dem), så er det allerførste der slår mig betydningen af mit forhold til min nærmeste chef og chefens betydning for de afdelinger, jeg har arbejdet i.

I de forandringsprocesser som jeg i min hukommelse har rubriceret som positive, sjove, energifyldte eller som forandringsprocesser, der har givet mig nye muligheder, har jeg haft en nærmeste chef, som både har været en dygtig retningsgiver og samtidig en vigtig katalysator for inddrage og give plads til medarbejderne. De dygtige forandringsledere har haft et godt blik for at få medarbejderne inddraget i, hvordan forandringerne (fx ny strategi) konkret kunne ses i nye handlinger og nye måder at løse kerneopgaver.

Og i de forandringsprocesser, der er rubriceret som fejlslagne, har jeg haft en chef, der ikke har haft modet, evnen eller lysten til at udstikke en retning.

Umiddelbart står ledernes evne til at skabe et mulighedsrum for medarbejderne og min egen relation til min nærmeste chef altså frem som afgørende for om forandringen af mig (og til dels mine kollegaer) blev oplevet som meningsfuld.

Forandringens omstændighed og indhold står selvsagt også frem. Var der tale om en forandring, jeg og mine kollegaer grundlæggende så som en positiv og spændende mulighed?

Eller var forståelsen af forandringen, at det var en udefrakommende nødvendighed, som trængte sig på uden organisationen stod klar med et offensivt svar?

Og på et mere generelt niveau: Var de foreslåede forandringer inden for rammerne af det, som jeg og mine kollegaer oplevede som legitime i den organisation vi indgik i?

Og så er mine refleksioner af min oplevelse af at indgå i forandringsprocesser, påvirke dem, igangsætte dem og lede dem også tydeligt knyttet til min egen faglige udvikling og opbygning af erfaring og legitimitet i de organisationer jeg har været i.

Jo mere erfaring og faglig tyngde jeg har fået – jo mere har jeg oplevet, at jeg er blevet inddraget i ledergruppens strategiske overvejelser og jo mere har jeg haft mulighed for give min nærmeste leder feedback på lederrollen og de strategiske overvejelser om organisationsforandringer. Og dermed har min opfattelse af påvirkning og mulighedsrum også flyttet sig i takt med min egen personlige udvikling og erfaring.

Omvendt har jeg også erfaret, at tilgængeligheden af topledelsen også afhænger af hvor meget de har for vane at slutre med alle høj som lav i organisationen. I mit første job som helt ny medarbejder arbejdede jeg tæt sammen med den øverste chef og fik mulighed for at ytre mine holdninger til en

række strategiske spørgsmål. Men den generelle erfaring er, at mange topledere primært er orienteret mod andre ledere eller medarbejdere i særlige nøglepositioner – især hvis organisationerne har en vis størrelse.

Og det giver en nysgerrighed på, hvad erfaring og anciennitet betyder for medarbejdere muligheder for at få adgang til ledelsen?

12 Appendiks 3: Auto-etnografisk note nr. 3

12.1 Undren, hypoteser og fordomme

8. november 2018

En undren...

Hvorfor investerer mange ledere meget tid på den store fortælling og eksekvering/ kick off af ny strategi, retning/vision/ forandringsspor og mindre tid på at skabe konkrete billeder af, hvad det betyder for forskellige medarbejdere?

Måske mangler der forbindelser mellem forandringsledelse som disciplin og grundlæggende viden om hvad der skaber motivation og trivsel hos medarbejdere?

Fire fordomme, jeg gerne vil udforske i samtalen

1. Ledere er ofte dårlige til at hjælpe medarbejdere med at oversætte strategiske mål til konkrete handlinger
2. Lederne igangsætter nogle gange pseudo-processer ift. inddragelse af ny retning. Måske fordi retningen er sat som konsekvens af hård forhandling i ledelsesgruppen og derfor reelt ikke må udfordres?
3. Der har afgørende betydning at forandringen har en værdimæssig samklang med medarbejdernes professionelle identitet.
4. Ledere har brug for konkrete billeder på hvordan forandringerne tillægges mening og skaber betydning i forskellige enheder i organisationen – men det er svært for dem at få det gjort i en travl hverdag.

13 Appendiks 4: Auto-etnografisk note nr. 4

13.1 Betydningen af at forandringsledelse ofte ses fra ledernes perspektiv

19. november 2018

Jo mere jeg læser jo mere kan jeg se betydning af, at den klassiske forståelse af forandringsledelse (change management) som forskningstradition anlægger den formelle leders perspektiv. Når store dele af forandringsledelseslitteraturen bygger på fortællingen om lederne, der er drivere i en forandringsproces, så har det stor betydning for den måde lederne agerer på. Selvom der er omfattende litteratur, der ser på samspillet i forandringsprocesser, på den lærende organisation eller på kulturforandringer, så er det som om, at perspektivet på lederen med stort L i høj grad fortrænger de øvrige fortællinger, når vi bevæger os ind på feltet om forandringsledelse. Og mulighederne for at se forandring, som ændringer der opstår spontant eller som initieres i hjørner af organisationen bliver mindre. Hvis grundantagelsen er at den formelt udpegede leder har særlige evner og et særligt ansvar for at drive forandringsprocesser frem, så bliver distinktionen mellem leder og medarbejder vigtig og medarbejderne bliver uvægerligt til brikker, der kan styres i vejen mod en succes.

Den fortælling er med andre ord med til at skabe en klarhed, give en illusion af kontrol og den bidrager til at reducere kompleksiteten i det organisatoriske liv. Og hvem kan ikke godt lide det?

Og selvom mange sikkert vil være bevidste om svagheder ved en mere teknokratisk forståelse af forandringer, og betone vigtigheden af medarbejder inddragelse, så er det som om, der stadig er langt til en grundopfattelse à la Staceys af at forandringer ikke styres, men emergerer og at organisationer ikke er stabile i sin natur men foranderlige.

Weicks bud på at vende Lewins klassiske forandringsmodel med de tre faser optø – frys - på hovedet viser hvor radikalt anderledes et perspektiv det giver at vende billedet af forandringsledelse på hovedet.

14 Appendiks 5: Samtaleinterview med kollega

Referat og delvis transskribering af samtaleinterview d. 9. november 2018. Ved udfoldet referat er det så empirinært som muligt, det vil sige at jeg anvender bruger Rasmus' egne ord.

Samtale med tidligere kollega om erfaringer med at deltage i forandringsprocesser og oplevelsen af samspelet mellem medarbejdere og formelt udpegede ledere.

Bemærk: Ved fuld transskribering er teksten markeret med kursiv.

Christina: Generel intro til samtalen og emnet for min masterafhandling.

Christina: *Jeg vil som sagt gerne snakke med dig om, hvordan du har oplevet i samspelet mellem dig og din nærmeste formelle leder i organisatoriske forandringer.*

Rasmus: *Hvorfor valgte du mig? Jeg har jo begrænset arbejds erfaring ift. hvis du havde valgt andre med mere arbejds erfaring.*

Christina: *Men det er ikke kvantiteten i erfaringerne, der er det vigtige, men mere en samtale om de oplevelser, vi har haft som medarbejdere i en forandringsproces.*

Rasmus fortæller om sine erfaringer med forandringsprocesser. Fortæller fx om en sammenlægning af to afdelinger i hans organisation. Fra 8 mennesker i den gamle afdeling til 35 mand i den nye. Det er en ret stor udvikling. Og der er kommet en faglig leder af de enkelte teams i afdelingen. På den måde er der sket en strukturændring der.

Rasmus: *Min vinkel på det er, at jeg er ny og derfor jo ikke har historikken med. Fx når nogle af de nye er startet i min afdeling, så har jeg lagt mærke til at en af de erfarne præsenterer sig med, "jeg er fra det gamle HR-afdeling og nu er vi så her..." Og jeg har tænkt over: Er det egentligt relevant, at præsenterer for de nye.*

Christina: *Ja præcis. Hvor meget betyder dit gamle tilhørsforhold i en forandringsproces.*

Rasmus: *Og er det mere forvirrende end det er gavnligt eller er det med til at trække nogle fronter op. Eller det identitetsforvirrer. Plusset ved at være ny i organisationen, er at jeg kan være ligeglad med forandringerne. Jeg skal jo bare lære organisationen at kende. Om det er den ene eller den anden er i princippet ligegyldigt. Minusset er, at jeg ikke har historikken med og ikke ved om der er hensyn fra tidligere, eller hvad man allerede har prøvet.*

Eller noget af det vi kan mærke, nu hvor vi har udvidet, er at vi er en masse unge, der alle sammen gerne vil have hvert vores projekt. Og det er måske ikke hensigtsmæssigt. Så jeg synes det var en ret spændende diskussion af det, og det er jo en bestemt type forandring, og det er jo også meget noget med at hive noget nyt ind udefra.

Rasmus fortæller om tidligere erfaringer med forandringer i andre organisationer.

Christina: Jeg vil gerne snakke med dig om det der er tættest på dig nu. Når man træder ind i en organisation og så kommer der en stor organisationsforandring, som nå ja, at nogle direktører skifter ansvarsområde, det er måske mindre centralt, hvis det ikke berører din hverdag.

Så lad os i stedet tale om udvidelsen i din afdeling. Har der været elementer af, at i skulle noget strategisk anderledes? Har det betydet, at du laver noget andet i dag end du lavede da du startede.

Ramus: Nej, ikke mig konkret, men det har det for andre. Jeg sidder i en meget spøjst stilling, fordi jeg sidder lidt på min egen lille ø med en bestemt type opgave. Og det betyder, at enten vil man gerne den opgave eller også vil man ikke have den. Og på den måde var jeg også meget upåvirket eller uberørt, af alle forandringerne egentlig, men der er da sikkert et eller andet, som jeg heller ikke er eksplicit opmærksom på, der har ændret sig i mine roller. Jeg havde jo heller ikke nået at komme så meget ind i min gamle rolle. Men jeg ved, at det er noget, der har optaget andre mere, og som de også har været bekymrede over og sådan noget.

Ramus fortæller om at unge kollegaer har fået ny funktioner som teamledere.

Så der er jo sket et eller andet, også for dem der har været der i længere tid, når det er yngre mennesker, der kommer ind og skal lede teamet. Og så er der kommet en retning af, der er nok kommet lidt mere struktur over, hvad vi løser hvor. Men har også meget mere fået nogle strukturer til at løse alt det der sker rundt om organisationen. For der er ret meget faktisk. Så det har sådan nogle som fx Jonas tidligere været en sluse ind fra alle mulige steder i organisationen og han har nu konkret fået en særlig indbakke, som man kan sende til. Og betyder også for min arbejdsdeling, at jeg sidder med nogle af de opgaver nogle gange, det er selvfølgelig lidt en ændring.

Så det er blevet mere organiseret og struktureret. For det gør også at Jonas kan sidde og bruge tid på det han egentlig var ansat til. Så tanken bag det er at vi frigiver mere tid og rum til det der interessere os og motiverer os og er relevant. Og det synes jeg umiddelbart ser ud til i høj grad er lykket

Christina: Er målet blevet meget eksplicit formuleret af din leder eller andre, da forandringerne blev udrullet, altså hvorfor gør vi det og hvad vil vi med det?

Rasmus: Det er et godt spørgsmål. Det tror jeg... øh, jeg vil nok umiddelbart sige nej. Det er blevet fortalt hvorfor vi er blevet delt op i flere teams og vi hvad vi nu skal fokusere på i mit team.

Og hvorfor vi er blevet opdelt som vi er, eller hvorfor det giver mening at opdele det, øhh, men jeg ved ikke om der er blevet præsenteret en decideret strategi. Jeg vil nok sige nej, og jeg tror min leder vil sige ja. Og jeg tror også andre i afdelingen vil sige ja, for jeg kan godt mærke, jeg har ikke så meget blik for det. Jeg tror jeg er enormt opstillingsparat, eller hvad skal man sige eller forandringsvillig, altså jeg kan godt lide forandringer. Og jeg går ikke og bekymrer mig så meget, men jeg ser mere, hvad der så er i det. Så hvis jeg får at vide et eller andet kommer, så tænker jeg nå, nu er det sådan og venter på hvordan det så er. Hvis der så er noget, så gør jeg opmærksom på det. Og siger hvorfor gør vi sådan her, og hvad er tanken bag det. Men jeg synes det er svært at... altså man får præsenteret en strategi eller en ny retning, så tænker jeg, jamen det er der nok tænkt nogle kloge tanker bag og det må vi så se, hvordan det fungerer. Hvor jeg oplever, at folk generelt, det er et meget generelt statement (griner), er meget forandringsmodvillige. Altså der er rigtig mange mennesker, der har det meget svært med forandringer, fordi det er noget ukendt og noget utrygt tænker jeg. Så man har en meget kritisk indstilling over for det. Jeg tror jeg har det sådan, at jeg synes det er sjovt og spændende at ting forandrer sig. Men jeg kan godt huske, at vi har haft et konkret møde, hvor min leder har fortalt at nu skal vi til at lave om på afdelingerne og sådan og sådan. Og helt lavpraktisk, har vi også haft noget omkring pladser. Det endte med at blive droppet igen, fordi folk havde det enormt svært med hvordan de skulle side. Og så blev vi udvidet og så gav det ligesom sig selv. Det er bare meget sjovt, fordi det er en konkret ting. Fordi folk har det sådan, ah men hvis ikke jeg sidder ved siden af Marie, hvordan skal jeg det her i dagligdagen.

Christina: Det har helt utrolig stor betydning for folk.

Ramus: Ja, det har det nemlig, men det har det ikke for mig.

Christina: *Nej og jeg tror også det deler folk helt vildt i lejre.*

Rasmus: *På min gamle arbejdsplads blev jeg rykket rundt 7 gange. Og der var det eneste jeg synes var irriterende at jeg skulle bruge en halv arbejdsdag.*

Christina: *Du sagde at det der var grunden til forandringen var at i fik mere tid til det i var specialiserede i eller synes var fedt –og det tænker jeg lyder som en meget fed tilgang til forandringer, at i laver en struktur, der gør at folk får mere tid til at beskæftige sig med deres kernefaglighed eller det de gerne vil. Er det også din oplevelse, af at det er det der er kommet ud af det?*

Rasmus: *Ja, det har jeg faktisk en oplevelse af. Fx har vi skåret ned på faste møder, med bordet rundt osv. Nu er det mere møder om konkrete projekter og hvad der lige fylder. Så mere strukturelt er der også kommet et andet fokus på, at det ikke bare er drift. Men det er her vi bevæger os hen, eller det her er strategien. Og det vi laver bliver os i højere grad holdt op i mod organisationens overordnede strategi, og hvor er vi på vej hen.*

Jeg oplever også, at vi har flere snakke. Nu har vi jo også fået en faglig leder, så vi har også en mere direkte person at gå til, som i høj grad prioriterer at vi kan få tid til det, der er vigtigt og hvor det giver bedst mening. Så det synes jeg faktisk. Som er super sjovt. For mit eget vedkommende har jeg fået en student, som kan aflaste mig, så jeg kan være mere inde over andre projekter. Så det er jo super fedt sådan noget.

Christina: *Du sagde også det der med sammensætning i de nye teams, at I er mange unge, der hver gerne vil have sit eget projekt, og at det måske kan blive lidt vanskeligt at sætte meget i gang på en gang. Jeg kunne godt tænke mig at tale med dig om oplevelsen af indflydelsesrummet, eller det man så kan drive, når man ikke har så mange års anciennitet i en organisation.*

Rasmus: *Ja, altså ja, eller hvordan... (forstår ikke helt spørgsmålet)*

Christina: *Du sagde, at lige nu, var der den tendens til, at alle gerne vil have hvert sit projekt. Oplever, du at ledelsens respons til det, at det kan vi ikke, eller det må vi prioriterer? Eller?*

Rasmus: *Nåå! Nej, det gør jeg faktisk ikke. Altså der er helt klart en løbende snak omkring det her med at okay, det her skal vi måske skyde til efter sommerferien, eller det her falder sammen med noget andet. Så der er en velvilje i forhold til at sætte ting i gang og man kan se, at det er vigtigt og spændende. Men der er måske også et generelt budskab om 'hold your horses'-agtigt, vi må lige tage en ting af gangen. Men omvendt bliver der skudt ret meget i gang.*

Rasmus giver et eksempel på et mindre vellykket forandringsprojekt, hvor en ide, blev udskudt af flere omgange, for så pludselig at blive skudt i gang og projektledt af en anden kollega. Han har oplevet lidt irritation over, hvorfor han ikke er blevet inddragelse.

Rasmus: *Men jeg synes altid det er sindssygt irriterende, og det tror jeg også er sådan en klassisk forandringsledelses-ting, at det bliver presset igennem. At nu skal forandringen ske, og det skal se lige nu. Og så må vi bare alle sammen løbe ekstra stærkt 'agtigt'. Og så noget er bare vildt irriterende. Jeg er også sådan en som planlægger i meget god tid. Så det er et meget godt eksempel.*

Rasmus snakker om prioritering af opgaven gennem målretning af medarbejderressourcer.

Rasmus: *Og det er måske også relevant i forhold til forandringsprocessen i det hele taget, at der er et ret godt klima i min afdeling, altså at folk har det ret fedt med hinanden og vi vil gerne hinanden og sådan noget. Det er mega fedt. Det tror jeg bare er ekstremt vigtigt for enhver forandringsproces, at folk føler sig trygge. Og folk har lyst til at være en del af teamet stadig, fordi ellers kunne jeg godt forestille mig at, når man får at vide, at arbejdsopgaverne ændrer sig eller der bliver rykket rundt, at man siger – nå, men det er måske mit springbræt til at få søgt noget andet.*

Christina: *Jeg kunne godt tænke mig at spørge dig til det der med, nu det vi også meget har snakket om, er det man opfatter som klassisk forandringsledelse, det er jo typisk det med, at der kommer et behov for at gøre noget enten på bagkant af at der kom forandringer i markedet, eller vi taber markedsandele, eller*

det kan også være en positiv forandring – nu vil vi gerne herover, nu gør vi så det. Og så er der typisk nogle ledere, der sætter sig ned og formulerer en strategi, og så laver en klassisk udrulning. Hvis man går til andre teoretikere, fx Weick og Stacey, så er deres take, jamen organisationer er altid i forandring, så det med at se forandringsledelse, som at gøre noget nyt, er i virkeligheden forfejlet, for der kører allerede en strøm af forandringer på mikroniveau. Der sker allerede alt muligt. De der ledere, de har slet ikke kontrol. De kan sætte noget i gang og påvirke en retning, men de kan ikke påvirke, hvad der sker i processerne imellem mennesker. De ved ikke hvordan deres kommunikation bliver opfattet.

Det blev en lang intro til et spørgsmål (der grines).

Jeg synes det kunne være sjovt at snakke med dig om, om du har oplevet eksempler på forandringsprocesser, der er blevet drevet i periferien af en organisation, hvorefter ledelsen siger, at det her vil vi gerne satse på strategisk, eller det tager vi med som et særligt strategisk indsatsområde. Sådan at medarbejdere pusher op, eller for lov til at løbe med nogle bolde, som egentlig ikke var planlagt og som heller ikke var en del af den overordnede strategi, men som bliver til en strategisk prioritering.

Rasmus: Ja, altså det der med ny preboarding bliver med meget stor sandsynlighed bliver et strategisk fokus næste år. Og det oplever jeg faktisk generelt i min organisation. Både i organisationen generelt men også i min egen afdeling, at der er meget stor åbenhed for forandringer. Selvom jeg egentlig oplever os som en meget traditionsrig og konservativ, traditionelt organiseret organisation.

Rasmus fortæller om en proces, hvor han har bidraget til at udvikle en ny retning i arbejdet med preboarding af nye medarbejdere.

Christina: Så du kan i princippet gå til afdelingsdirektøren og sige, det her giver ikke rigtig nogen mening, kan vi ikke gøre noget andet.

Rasmus: Ja, og jeg har været dernede mange gange siden jeg startede og bare kigget ind til Susan og sagt, hey, hvad med det her og også på andre områder. Og her er der også valgt nye løsninger. Og det ville selvfølgelig ikke ske, hvis ikke hun gik op i det og pressede på. Men jeg tror måske heller ikke det ville ske, hvis ikke jeg pressede på.

Christina: Det hjælper at der er nogle der bliver ved med at presse på og sige, det her er på alle måder en vigtig case.

Christina: Jeg vil gerne snakke med dig om en lille ting til sidst: Jeg vil gerne diskutere mine hypoteser om, hvorfor forandringsledelse er svært. Jeg lavede jo samme øvelse som dig. Og jeg blev færdig med studiet for hvad, 10 år siden, så jeg har haft de 10 års arbejdsliv i en række forskellige organisationer. Så jeg har primært tænkt i arbejdslivserfaringer i forhold til forandringsledelse. Og så synes jeg godt man kan se nogle træk, der går igen. Jeg har både været igennem utrolig gode forandringsledelsesprocesser og helt klart det modsatte.

Christina: Jeg har tænkt en del i forhold til når man implementere ny strategi, som jeg synes er en særlig interessant case at studere og nu har jeg bare skrevet mine egne fordomme ned her. Den første hypotese handler om at ledere tit er dårlige til at hjælpe medarbejdere oversætte strategiske mål til konkrete handlinger. Og det kommer selvfølgelig meget an på, hvordan de strategiske mål ser ud. Hvis det nu er nogle mere KPI agtige mål, som vi skal øge vores medlemstal til xx, så er de lettere at forstå.

Men i den sektor jeg har bevæget mig i, så er det typisk nogle lidt mere fluffy mål, der kunne lyde noget i retning af: Vi skal være en anvendte og anerkendte eksperter. Vi skal bidrage til løsninger, der gavner brugerne. Og hvad er det? Og hvordan er det forskelligt for hvad vi allerede gør.

Kan du genkende det? Fra oprettelsen af et strategisk mål og så til, hvad betyder det for mig? Og for min praktiske hverdag? Og hvad er så egentlig præcis det nye? Kan du genkende det?

Rasmus: Ja, det kan jeg godt genkende. Og især det med ikke at være så god til at se det fra andres sted. Altså fx sagde jeg før at Karin var blevet ny direktør for min afdeling. Og der vi også til et møde i starten,

hvor hun fortæller om, at vi skal nå de og de mål og sådan noget, og det er jo fuldstændig ligegyldigt for mig. Og hun nævnte også mit arbejdsområde på et tidspunkt og sagde, nå det er jo så dig, der sidder med det. Og det er også en fin måde at personliggøre det på, men hele sådan formen – hun motiverer gennem en retorik, der overhovedet ikke rammer mig og mange i vores afdeling, fordi vi sidder med nogle helt andre interesser. Og så det her med buzzwords og meget fluffy begreber oplever jeg også på afdelingsniveau.

Christina: Det hænger måske sammen med antagelse nr. 2: Lederne ved måske godt at, det er vigtigt at have fokus på hvordan strategien opleves derude, men de ved ikke hvordan de skal gøre det. Det de mangler, især på topledelsesniveau, det er at få en fornemmelse af hvad fylder egentlig derude, når vi kalder det medlemskab plus. Når jeres oplevelser nogensinde op til topledelsen igen? Og der tænker jeg tit at topledere, fordi de er travle og arbejder på et strategisk niveau, ikke får de der konkrete billeder af, hvad der sker nede i de enkelte teams.

Rasmus: Det tror jeg er rigtigt. Og til Karins forsvar synes jeg faktisk hun er enorm god til både at small-talk og også være rundt i organisationen. Hun er meget tilgængelig. Men kender du bogen 'Med hjernen på overarbejde', Henrik Tingleff og Vibeke Lunding Gregersen, de er erhvervpsykologer og kigger meget på hjernens processer. De taler en del om det man kalder 'The CEO-bubble' altså at når man er CEO, så vil folk omkring dig give dig mere ret, give dig mindre feedback, og du vil automatisk komme mindre i kontakt med hvad folk konkret sidder med.

Christina: Det er sjovt.

Rasmus: Og det er fuldstændig videnskabeligt undersøgt ikke. Så det er også sindssygt svært at holde den kontakt, og der sker jo også noget med dialogerne. Og sker der også noget neurologisk med mennesker, når de får magt. Hvis vi var fire i det her rum, der var på fuldstændig samme niveau og den ene bliver sat i en CEO position, så begynder man at være mere ubehøvlet. Folk der kører i store biler, er fire gange så ubehøvlet som folk med almindelige biler. Folk der er udpeget til en lederrolle er mere tilbøjelige til at tage den sidste småkage, når der er fem småkager til fire mennesker. De er mere tilbøjelige til at læne sig bagud, tale højere, krumme mere ned af sig selv. Til at stjæle slik fra små børn, var der også et studie der viste. Og man bliver ganske enkelt mere uinteresset i andre mennesker. Jeg ved ikke om du selv kender det, det gør jeg i hvert fald, hvis man har rigtig travlt eller har et vigtigt projekt, så kan man synes at andres problemer er uendeligt ligegyldige. Og føles sig vigtigere og mere berettiget til at fortælle. Og det tror jeg er meget afgørende for forandringsprocesser, fordi man selv sidder med visioner og man mødes med en ledergruppe og tænker det er den her vej vi skal og hvor er det fedt og hvor bliver det godt det hele. Og så skal de ligesom fortælle det til det næste led og min chef skal fortælle det til os, så er en del af nyheden, som jo ikke er den hun lægger vægt på, jamen hun har jo fået meget mere ansvar og mange flere folk under sig. Det er jo det, der er det store, forestiller jeg mig, i hendes hoved. Det er jo ikke, at jeg nu sidder i et nyt team og skal fokusere mere på nogle bestemte opgaver. På en eller anden måde er det jo lidt ligegyldigt. Men det er jo det der er det vigtige for mig og på den måde vi tager jo alle sammen udgangspunkt i os selv ikke.

Så jeg tror det er rigtigt (min tese), men også at det er meget meget svært og ikke kun fordi vi har travlt. Men ganske enkelt fordi der er så sindssygt mange barriere, de skal overvinde. Og hvordan skal Karin (direktør) lige tale til 120 individuelle positioner, der har hver deres udgangspunkt for at være der?

Christina: Jeg så faktisk, jeg tror faktisk det var udviklingskonsulenterne (UKON), der havde udviklet det, men et produkt, der kunne give topledere feedback fra organisationen, en app, eller et it-understøttet redskab, som enkelt kunne lave analyser af mange medarbejderes perspektiver.

Rasmus: Nå, men der er faktisk lige kommet den bog, der hedder et netværk af hjerner, som handler om crowdsourcing og hvordan man kan få noget værdifuldt ud af det. Man kunne skrive ud, at nu har jeg fået det her ansvarsområde, jeg tænker at kalde den nye afdeling for HR og kommunikation, hvad tænker i om det. Altså så kunne man lynhurtigt få feedback. Jo for det er jo også meget noget med at invitere til, at noget stadig er i proces.

Christina: Det tænker jeg nemlig også er en af mine fordomme. At lederne gør det, men måske allerede har taget deres beslutning.

Jeg synes ofte at jeg oplever det her – og det er helt klart bare en casebaseret analyse, fordi der var så stor uenighed i ledelsesgruppen, de havde mange kampe. Og det kan betyde, at der igangsættes pseudo-processer, så kan det godt være, at det her er de nye strategiske prioriteringer, og det vil vi gerne have jeres input til og i er jo meget klogere. Men de gider reelt set ikke ændre et komma, de har grundlæggende besluttet sig for at det her er de her strategiske indsatser de prioriterer. Og det bliver jeg helt vildt provokeret af. Så sig det. Så sig vi har ledelsesretten til at beslutte, at nu skal vi prioriterer de her tre strategiske ledelsesområder og det skal vi punkturn. Og så må vi inden for den ramme finde gode måder at gøre det på, eller sammen skabe billeder af, hvordan skal det så ske ikke? Men lad være med at lave en proces midt i mellem, hvor i siger ” Her er de nye strategiske indsatsområder, det er jo bare et ledelsesmæssigt bud, men vi er jo ikke så kloge, så vi vil gerne have jeres input – så nu laver en dag, hvor man bliver usikker på, jamen må vi egentlig komme med et fjerde og hvis vi nu synes, at nogle af vildt dårlige, hvad er så opdraget her.

Og i det konkrete tilfælde, så tror jeg det handlede om, at de reelt set var uenige, så nogle ledere lagde op til, at det kunne diskuteres, og nogle var mere hardliner på at skulle gennemføres som de var formulerede.

Men jeg blev nysgerrig på, altså man kan godt genkende det lidt fra andre situationer, du ved – så er der nogle post-it processer og der bliver brugt utrolig meget energi på det og man bliver samlet i små grupper og man tænker alligevel, bliver det overhovedet brugt til noget?

Rasmus: Altså det er min fordom, og jeg tror også det foregår sådan mange steder, men det er faktisk ikke min erfaring. Altså der har det været rimelige åbne ledere og meget transparent og meget inddragende.

Christina: Okay. Så du har faktisk bare mødt gode ledere på den bane der.

Rasmus: Det synes jeg. Og også, at det har været meldt tydeligt ud, at det her vil vi gerne og det her er til forhandling. Fx havde vi på min gamle arbejdsplads en proces, hvor vi aftalte et eller andet. Og så et par måneder senere blev det så udfordret igen. Nå, men skal vi ikke lige gå tilbage til nulpunktet og prøve at starte forfra. Hvor min chef sagde, men nu er det det her, vi har besluttet. Så må vi prøve at gå med det. Og det synes jeg er et rigtig godt eksempel på at man kan ikke blive ved med at forhandle alting. Men med omvendt fortegn, så har vi også haft en dag, hvor vi skulle starte med kerneopgaven og vi skulle starte med en åben tilgang til dagen. Hvor min kollega sagde: ”Jo, jo, jeg vil gerne være åben og diskutere det osv., men jeg ved jo godt hvad jeg synes og grundlæggende har jeg det sådan og sådan”. Nå, men så er du jo ikke åben.

Så jeg tror ligeså godt det kan gælde den anden vej rundt. At medarbejdere ser Post-Its og så tænker: århh, hele det show og den proces.

Christina: Det kan i virkeligheden også være at det mere er en reaktion på en generel forventning. Altså hvis lederne med de bedste intentioner laver en inddragende proces og så er der basis for at nogle medarbejdere tænker, åh nej ikke det igen, det kommer der jo aldrig noget godt ud af. Altså det kan også være det er et spørgsmål om temperament. Jeg tror jeg har det lidt ligesom dig, jeg elsker forandringer og jeg synes inddragelse er fedt, sådan pr. definition. Så hver gang en ledelse vil sige, skal vi ikke lige snakke lidt om det her, så vil jeg tænke Juhuu. Og der har jeg klart haft nogle kollegaer, der tænkte, århhh – endnu en proces og ledelsen har besluttet sig. Eller det kan da godt være at vi snakker om det her, men jeg går hjem og gør det jeg altid har gjort fordi jeg ved bedst. Eller fordi jeg har været i det her game så længe, så trends kommer og går. Jeg synes også, der kan være en tendens til at blive lidt resistent, hvis man har været i en organisation i mange år.

Rasmus: Det tror jeg er meget rigtigt. Jeg tror der er nogle mobilitetsbarriere overfor forandringer. Man har været igennem tusind forandringer før og synes egentlig ikke der sker det store grundlæggende og man synes ikke det rykker noget. Og man ved, at næste gang, der kommer en ny leder, så er det noget nyt. Men jeg er også meget tilhænger af det her med medarbejdernes ansvar. Fordi de ting du lige har listet op her, er jo fordomme om ledere og de siger jo også underforstået, at det er ledernes ansvar at sikre hele forandringsprocessen. Og der mener jeg medarbejderne har et stort ansvar. Og jeg oplever at

mange er tilbageholdende. Og nu har jeg lige læst Fleksisme af Rasmus Willig, jeg ved ikke om du kender ham?

Christina: *Jo.*

Rasmus: *Men han har jo meget det her kritik-begreb og at mange er tilbageholdne med kritik, og der har han så en analyse af, hvorfor man er det. Som er super spændende. Så jeg mener at man har et stort ansvar som medarbejder. Men nu har vi begge to andre møder ikke?*

Christina: *Jo, vi er over tid.*

Rasmus: *Men du må endelig booke mig igen.*

Christina: *Det vil jeg gøre!*