

Af Mette Holst Hviid



Abstract

The power of change

The aim of this Master thesis is to explore the reason why so many organizational changes do not succeed as hoped for. Efficiency improvement has become a necessity for most organizations due to the technological development and the increase in competition resulting from globalization. This forces organizations to make changes which can cause challenges.

The above leads to the two part research question that I seek to answer with this thesis:

- *Which variables are described as being important relating to organizational change in different theoretical perspectives?*
- *What is considered as being important for the implementing of organizational changes viewed from both the leaders and the employees perspective in an organization?*

To answer the first research question, the first part of the thesis consist of a theoretical account of different organizational studies building on Gareth Morgan and Gibson Burrell's Sociological Paradigms (Burrell & Morgan, 2016; Morgan G. , 1980). From The Functionalist Paradigm I have chosen two perspectives to clarify differences and similarities in the dominating mainstream organizational perspective. The first perspective is referred to as The Traditional Perspective and is represented by the theorists Kurt Lewin and Edgard H. Schein. The other perspective is referred to as The Complexity Theory which is represented by the theorists Alexander Styhre and Ralph D. Stacey. As a contrast to the mainstream perspectives I also included theorists from The Radical Structuralist Paradigm and The Radical Humanist Paradigm. These are Glenn Morgan, André Spicer and Marie McKendall and combined they represent a critical perspective. After the selection, the three perspectives were compared on the parameters; *view on change and the handling of change, critical process stages and factors*, and *view on employee motivation and resistance*. The comparison showed significant differences between all tree perspectives, but also some similarities. The biggest differences are seen between The Functionalists Perspectives and The Critical Perspective.

In the attempt to answer the second research question I performed an empirical study based on the same parameters used in the theoretical comparison. In the attempt to clarify what different organizational members consider as important in proportion to the implementing of organizational change, I performed semi structured interviews with eight members of an organization. After the

interviews, I analyzed the empirical data using the directed approach of qualitative content analysis (Zhang & Wildemuth, 2017). While working with the data I found similarities between the participants answers and the three theoretical approaches. Moreover, I found some discrepancies in the participant accounts. One discrepancy was that the employees explained resistance as an irrational and illegit behavior, but still were able to explain good and rational reasons to feel resistance to change. Another discrepancy was found in the leaders view on resistance, where they tend to view resistance as a fear of change rather than a wish to discuss the change with an understanding of the conflict of interest in the participants. In this it becomes natural to blame old habits for the fear of change.

Broadly, the study showed that the employees consider *involvement* of those who are affected by the change, as a very important variable. Moreover, it is important to the employees that the leaders are; *open for suggestions, listening, well-prepared, and clear and honest in their communication*. The study also showed that the leaders consider *loyalty, balance, and guiding communication* as very important to the implementing of organizational change.

Forord

Min interesse for organisatorisk forandring begyndte under min bachelor i Sprog og international virksomhedskommunikation, med studieretning i Organisation og ledelse. Her blev jeg præsenteret for en mainstream tilgang til, hvordan forandringer skal håndteres, og jeg har siden da haft stor interesse i at undersøge hvordan forandringer påvirker og opfattes af forskellige organisationsmedlemmer i praksis. Dette speciale givet mig en mulighed for at arbejde med området, og jeg har gennem processen opnået større vished omkring, hvilke områder jeg ønsker at arbejde med i fremtiden.

En stort tak skal rettes mod min vejleder Thomas Brochmann, der har været en stor støtte og hjælp gennem hele processen.

Derudover vil jeg gerne takke efterskolen for at ville deltage, samt min mor Tina, min svigerfar Allan, min søster Christina og min veninde Emilie for at være ekstra øjne og en stor hjælp.

Mette Holst Hviid, Aalborg d. 3 juni 2019

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 – Indledning	2
1.1. Problemformulering	2
1.2. Fremgangsmåde.....	3
1.3. Specialet videnskab teoretiske afsæt	3
Kapitel 2 Teoretiske perspektiver på organisatorisk forandring	6
2.1. Burrell og Morgans paradigmemodel	6
2.1.1. Subjektiv-objektivdimensionen	7
2.1.1.1. Ontologi: nominalisme-realisme	8
2.1.1.2. Epistemologi: anti-positivisme - positivisme	8
2.1.1.3. Menneskets natur: Voluntarisme-determinisme	9
2.1.1.4. Metodologi: Ideografisk-nomotetisk	9
2.1.2. Regulerings-forandringsdimensionen	9
2.1.2.1. Regulering.....	10
2.1.2.2. Radikal forandring	10
2.1.3. De fire paradigmer	11
2.1.3.1. Det funktionalistiske paradigme	12
2.1.3.2. Det fortolkende paradigme	13
2.1.3.3. Det radikalt humanistiske paradigme	14
2.1.3.4. Det radikalt strukturalistiske paradigme	15
2.1.4. Udvælgelse af paradigmer.....	16
2.2. Det funktionalistiske paradigme	17
2.2.1. Den traditionelle tilgang.....	17
2.2.1.1. Syn på forandring og forandrings håndterbarhed.....	17
2.2.1.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer	19
2.2.1.3. Syn på medarbejdermotivation og modstand	21
2.2.1.4. Opsummering af den traditionelle tilgang.....	23
2.2.2. Komplexitetsteorien	24
2.2.2.1. Syn på forandring og forandrings håndterbarhed.....	24
2.2.2.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer	26
2.2.2.3. Syn på medarbejdermotivation og modstand	29
2.2.2.4. Opsummering af kompleksitetsteorien	31

2.3. Forandring anskuet ud fra det radikalt humanistiske og det radikalt strukturalistiske paradigme.....	31
2.3.1. Det kritiske perspektiv.....	32
2.3.1.1. Syn på forandringer og forandringers håndterbarhed	32
2.3.1.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer	34
2.3.1.3. Syn på medarbejdermotivation og modstand	35
2.3.1.4. Opsummering af det kritiske perspektiv.....	36
2.4. Delkonklusion	37
Kapitel 3 – Metode.....	41
3.1. Dataindsamlingsteknik: Semistruktureret interview	41
3.2 Udvælgelse af interviewpersoner og interviewforløb	42
3.3. Lagring og efterbehandling af data	43
3.4. Analysemetode: Kvalitativ indholdsanalyse	45
3.4.1. Kvalitativ indholdsanalyse	45
3.4.2. Fremgangsmåde for den teoriinformeret indholdsanalyse.....	45
3.5. Etiske overvejelser	48
3.5.1. Mikroetiske overvejelser	48
3.5.1.1. Informeret samtykke	48
3.5.1.2. Fortrolighed	49
3.5.1.3. Konsekvenser.....	49
3.5.1.4. Forskerens rolle	49
3.5.2. Makroetiske overvejelser	50
Kapitel 4 – Analyse.....	52
4.1. Syn på forandringer og forandringers håndterbarhed	52
4.1.1. Medarbejdernes perspektiv	52
4.1.2 Ledelsens perspektiv	53
4.1.3.Opsummering og sammenligning.....	55
4.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer	55
4.2.1. Medarbejdernes perspektiv	56
4.2.2. Ledelsens perspektiv	58
4.2.3.Opsummering og sammenligning.....	60
4.3. Motivation.....	60
4.3.1. Medarbejdere.....	61

4.3.2. Ledelse.....	62
4.3.3. Opsummering og sammenligning.....	64
4.4. Modstand	64
4.4.1. Medarbejdere.....	64
4.4.2. Ledelse.....	67
4.4.3. Opsummering og sammenligning.....	69
Kapitel 5 - Diskussion	72
5.1. Diskussion af de empiriske fund fra den teoriinformerede analyse.....	72
5.1.1. Fund vedrørende syn på forandring og forandringers håndterbarhed	72
5.1.2. Fund vedrørende kritiske procestrin og procesfaktorer.....	73
5.1.3. Fund vedrørende syn på medarbejdermotivation	76
5.1.4. Fund vedrørende modstand	77
5.2. Diskussion af måden resultaterne er nået på.....	79
5.3. Implikationer	80
6 – Konklusion.....	83
Litteraturliste	85
Godkendt litteraturliste.....	87
Bilag.....	91

Kapitel 1

Indledning

Kapitel 1 – Indledning

De seneste mange år har effektivisering fyldt meget og været en nødvendighed for danske organisationer. Fokus har især været på, hvordan man kan effektivisere opgaveløsningen, så hvert sekund og hver ressource bliver udnyttet til fulde. Dette effektiviseringsfokus skyldes i høj grad den teknologiske udvikling samt den skærpede konkurrence som følge af globaliseringen. På baggrund af dette står flere og flere organisationer overfor at skulle foretage nogle organisatoriske forandringer, hvilket medfører en række udfordringer (Om erhverv, 2016). Forskning viser, at forandringer er svære, og at op imod 70% af alle forsøg på at skabe organisatorisk forandring mislykkes (Starostka, 2019). I forbindelse hermed undrer jeg mig over, hvilke årsager der er skyld i, at så mange forandringer mislykkes og er svære at håndtere. Skyldes det, at forandringer faktisk er komplekse og derfor kun vanskeligt lader sig styre? Eller skyldes det, at ingen endnu har kortlagt de variabler, der er betydningsfulde og influerer på forandring? Eller skyldes det, at der er en uoverensstemmelse mellem, hvad de almene forskrifter siger, og de ønsker, der i praksis er blandt de menige organisationsmedlemmer?

1.1. Problemformulering

I forlængelse af ovenstående refleksioner, vil specialet sigte mod at belyse to problemstillinger. Den ene problemstilling omhandler, hvilke variabler der beskrives som værende vigtige i forandringsslitteraturen, og hvordan disse teoretiseres ud fra forskellige organisationsteoretiske perspektiver. Den anden problemstilling omhandler hvad ledelsen og medarbejderne i en organisation anskuer som vigtige variabler i forbindelse med gennemførelse af organisatoriske forandringer. Opstillet som 2-leddet problemformulering lyder spørgsmålene derfor:

- *Hvilke variabler beskrives som værende vigtige i forhold til organisatorisk forandring ud fra forskellige teoretiske perspektiver?*
- *Hvad anskuer henholdsvis ledelsen og medarbejderne i en organisation som vigtigt i forbindelse med gennemførelse af forandring?*

De to problemstillinger findes relevante at undersøge, da disse dels vil kunne give et indblik i, hvilke variabler, der er vigtige ud fra forskellige teoretiske perspektiver, og hvad der er af forskelle herimellem, og dels vil kunne give indblik i, hvad forskellige organisationsmedlemmer anskuer som

vigtigt i forbindelse med gennemførelse af forandringer. I tillæg hertil vil det også kunne belyses, om der er eventuelle blinde pletter i begge eller nogle af de to aktørgruppers tanker om betingelser for god forandring, eller om der findes tanker om betingelser for god forandring, som ikke er indfanget af et eller flere teoretiske perspektiver.

1.2. Fremgangsmåde

For at kunne besvare problemformuleringen falder projektet i to etaper. Først redegøres der for forskellige tilgange til organisationsstudier med afsæt i Gareth Morgan og Gibson Burrells paradigmemodel (Burrell & Morgan, 2016; Morgan G. , 1980). Ud fra redegørelsen udvælges tre forskellige teoretiske perspektiver til organisatorisk forandring, herunder den traditionelle tilgang, kompleksitetsteorien og det kritiske perspektiv. Disse sammenlignes senere på parametrene; *syn på forandring og forandringers håndterbarhed, kritiske procestrin og procesfaktorer, og syn på medarbejdermotivation og modstand*. Denne del afsluttes med en delkonklusion, der besvarer første del af problemformuleringen. I anden etape udarbejdes og afrapporteres et empirisk studie, der er foretaget på en efterskole. Deltagerne består af otte personer, der repræsenterer forskellige grupper inden for organisationen, herunder både repræsentanter fra ledelsen og fra medarbejderne. Analysen foretages som en kvalitativ indholdsanalyse, med udgangspunkt i den teoriinformerede analyse, der vil blive tematisk struktureret ud fra de fremhævede teoretiske variabler. Fundene fra denne undersøgelse vil dernæst blive diskuteret med de fremhævede teoretiske perspektivers variabler, hvilket vil besvare den sidste del af problemformuleringen. Derudover vil måden hvorpå resultaterne er opnået, og hvad de giver anledning til, blive diskuteret.

1.3. Specialet videnskab teoretiske afsæt

Idet indeværende speciale omhandler at belyse og forstå hvad forskellige organisationsmedlemmer anskuer som vigtigt i forbindelse med gennemførelse af organisatorisk forandring, positionerer jeg mig som havende en *praktisk erkendelsesinteresse*. Jürgen Habermass adskiller natur-, human- og samfundsvidenskaberne i tre forskellige erkendelses interesser; *en teknisk erkendelsesinteresse, en praktisk erkendelsesinteresse, og en frigørende erkendelsesinteresse*, der udspringer af de forskellige typer viden og erkendelser de skaber (Kjørup, 2014, s. 87). Den tekniske erkendelsesinteresse, anvendes inden for naturvidenskaben, hvor interessen er at søge lovmæssigheder, som gør det muligt at forudsige og afdække kausaliteten, og på den måde blive i stand til at kunne bekræfte forudsigende hypoteser (Ibid., s. 87-89). Den praktiske erkendelsesinteresse anvendes inden for humanvidenskaben

og handler ikke om at forudsige, men derimod om at fortolke og forstå, (Ibid., s. 87), og Habermass foreskriver, at man benytter sig af en hermeneutisk tilgang, som en metode til at indfri denne (Nielsen, 2010, s. 350). Den frigørende erkendelsesinteresse, anvendes inden for den kritiske samfundsvidenskab og handler om at bevidstgøre (Kjørup, 2014, s. 87).

Udover at jeg positionerer mig som havende en praktisk erkendelsesinteresse, vil jeg benytte mig af en hermeneutisk tilgang, idet denne tilgang, som nævnt, anvendes som metode inden for den valgte erkendelsesinteresse. Hermeneutik kan betegnes som fortolkning og læren om fortolkning. Ifølge hermeneutikken kræver al tekst fortolkning (Kjørup, 2008, s. 64). Enkelte tekstenheder kan kun forstås ud fra teksthelheden, og teksthelheden kun forstås ud fra tekstenhederne, hvilket Kjørup forklarer på følgende måde: *"Grundsætningen for enhver form for forståelse og erkendelse er at man må finde helhedens ånd i det enkelte og begribe det enkelte gennem helheden (...)"* (Ibid., s. 67). Denne form for forståelse og erkendelse sker gennem den såkaldte *hermeneutiske cirkel* (Ibid., s. 67). Et andet centralt element ved hermeneutikken er påmindelsen om, at enhver forståelse har sit afsæt i en tidligere forståelse, der omtales som en forforståelse (Ibid., s. 75-77). I indeværende speciale vil jeg således fortolke informanternes udsagn med udgangspunkt i min forforståelse af fænomenet 'organisatorisk forandring' og gennem analyse og fortolkning af deltagernes svar, relatere dele til helheder og opnå en forståelse af deres forståelser.

Kapitel 2

Teoretiske perspektiver på organisatorisk
forandring

Kapitel 2 Teoretiske perspektiver på organisatorisk forandring

I dette kapitel præsenteres og sammenlignes en række forskellige teoretiske perspektiver på organisatorisk forandring. De pågældende perspektiver udvælges med afsæt i Gareth Morgan og Gibson Burrells paradigmemodel og sammenlignes på parametrene: *syn på forandring og forandringers håndterbarhed, kritiske procestrin og procesfaktorer, og syn på medarbejdermotivation og modstand*. De tilgange, der præsenteres, er hhv. repræsentanter fra det funktionalistiske paradigme, herunder Kurt Lewin, Edgard H. Schein, Alexander Styhre og Ralph D. Stacey og repræsentanter fra det radikalt humanistiske og det radikalt strukturalistiske paradigme, herunder Glenn Morgan og André Spicer samt Marie McKendall. Kapitlet afsluttes med en delkonklusion, der besvarer første del af problemformuleringen.

2.1. Burrell og Morgans paradigmemodel

Burrell og Morgans paradigmemodel blev præsenteret første gang i 1979 i bogen *Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life* (Burrell & Morgan, 2016). Modellen anvendes i indeværende speciale som afsæt for at udvælge teoretiske perspektiver på organisationer og organisationsforandring, der afviger fra hinanden og således repræsenterer et bredt spektrum af holdninger til – og syn på - forskellige variabler af betydning for forandring og forandringsprocessers udfald.

Ifølge Burrell og Morgan, har alle socialteoretikere nogle metateoretiske antagelser i forhold til verdens- og menneskesyn, der former deres tilgang til forskning. Herunder også tilgangen til organisationer og organisationsforandring. På baggrund af disse antagelser opstiller de en kvadrant, der består af to dimensioner; *subjekt-objektdimensionen* og *regulering-forandringsdimensionen* (Burrell & Morgan, 2016, s. 1). Disse to dimensioner danner fire paradigmer, der repræsenterer fire forskellige tilgange til forskning, som betegnes hhv. *det funktionalistiske paradigme, det fortolkende paradigme, det radikalt humanistiske paradigme* og *det radikalt strukturalistiske paradigme* (Morgan G. , 1980, s. 607), hvilket er illustreret i nedenstående model:

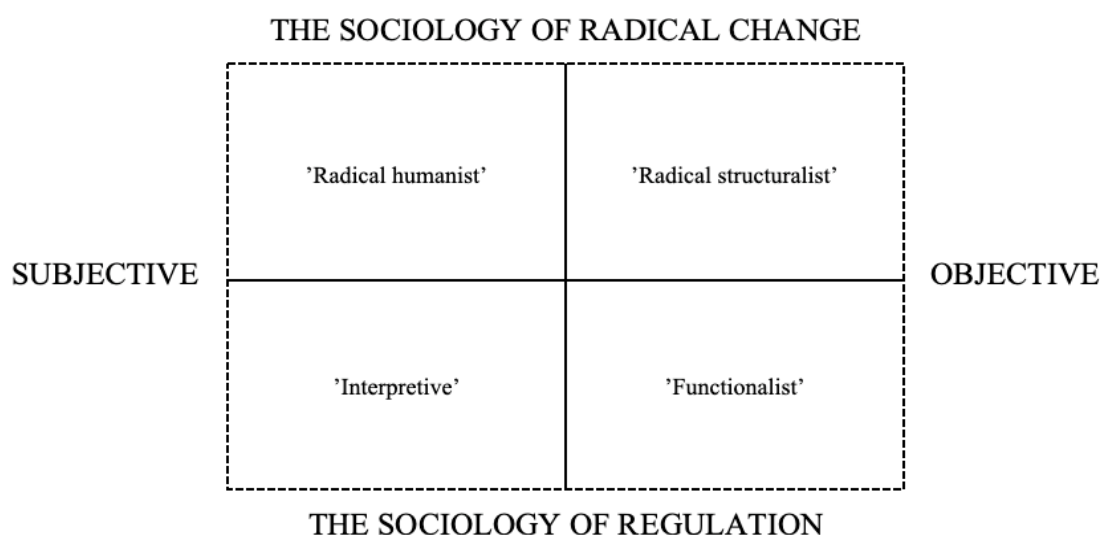


Figure 3.1 Four paradigms for the analysis of social theory

(Burrell og Morgan 2016, s. 22)

2.1.1. Subjektiv-objektivdimensionen

Den første dimension, der er med til at forme paradigmet, er den horisontale akse, der defineres som *subjektiv-objektivdimensionen*. Den består af implicitte eller eksplicitte antagelser om den sociale verden herunder dens karakter og måden hvorpå, den skal undersøges. Her tages der afsæt i fire sæt af antagelser i opfattelsen af hhv. *ontologi*, *epistemologi*, *menneskets natur* og *metodologi* (Burrell & Morgan, 2016, s. 1), hvilket er illustreret i nedenstående model:

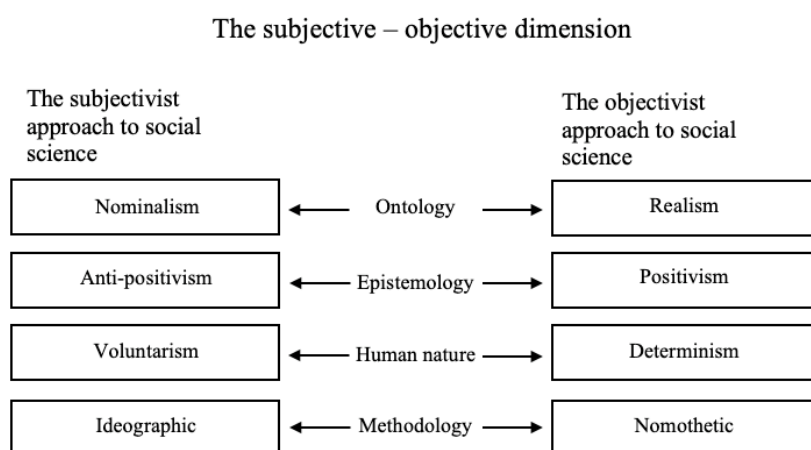


Figure 1.1 A scheme for analysing assumptions about the nature of social science

(Burrell & Morgan, 2016, s. 3)

2.1.1.1.Ontologi: nominalisme-realisme

Som den ovenstående figur viser, skelnes der ontologisk set mellem en objektivistisk- og subjektivistisk opfattelse ved hjælp af begreberne *nominalisme* og *realisme*.

Nominalisme er en antagelse om, at den sociale verden ud over den individuelle erkendelse, blot består af *navne, begreber og etikker*, der anvendes til at strukturere virkeligheden, og som blot er redskaber til at kunne *beskrive, fornemme og forhandle* den eksterne verden. Nominalister mener dermed, at der ikke findes nogen reelle strukturer (Burrell & Morgan, 2016, s. 4).

Realismen er, i diametral modsætning til overstående, en antagelse om at den sociale verden, der findes uden for den individuelle erkendelse, skal forstås som *reel*, og består af *hårde, håndgribelige* og relativt *uendelige strukturer*. I realismen forstås den sociale verden ydermere som eksisterende uafhængigt af et individs forståelse af den. Virkeligheden skal dermed ikke forstås som noget individet selv skaber, men en virkelighed, der eksisterer og som er hård og konkret (Ibid., s. 4).

2.1.1.2. Epistemologi: anti-positivisme - positivisme

Epistemologisk set skelnes der mellem den objektivistiske- og subjektivistiske opfattelse ved hjælp af begreberne *anti-positivisme* og *positivisme*.

Anti-positivisme bygger på antagelsen om, at viden om den sociale verden er relativ og kun kan forstås ud fra de implicerede individers synspunkter. Anti-positivister har en tendens til at afvise, at der gennem videnskaben kan skabes nogen form for objektiv viden. Ydermere er anti-positivister imod søgning efter regelmæssigheder og mønstre i de sociale forhold, idet de mener, at viden og forståelse skal komme inde fra individerne selv og disses personlige oplevelser snarere end udefra (Burrell & Morgan, 2016, s. 5).

Positivisme bygger, i diametral modsætning til overstående, på antagelsen om, at den sociale verden og dennes aktiviteter kan forudsiges og forklares ved at søge efter regelmæssigheder og årsagssammenhænge i den sociale verdens oprindelseselementer. Positivister bestræber sig på, at påvise hvad der er sandt og dermed eliminere falske hypoteser og på den måde opnå viden (Ibid., s. 5).

2.1.1.3. Menneskets natur: *Voluntarisme-determinisme*

Når det gælder forståelsen af menneskets natur, herunder især forholdet mellem mennesker og deres miljø, skelnes der mellem to modstillede antagelser, der benævnes; *voluntarisme* og *determinisme* (Burrell & Morgan, 2016, s. 6)

Voluntarisme er, i denne sammenhæng, antagelsen om, at mennesket er helt selvstændigt og har sin egen vilje (Ibid., s. 6). I denne antagelse anses mennesket for at være skaberen af sit eget miljø og på den måde selv have kontrollen over det (Ibid., s. 2).

Determinisme bygger, i diametral modsætning til overstående, på antagelsen om, at et individ og dennes aktiviteter skal betragtes som fuldstændig bestemt af situationen eller miljøet, hvori denne befinder sig (Ibid., s. 6). Dermed bliver mennesket og dennes aktiviteter betragtet som miljøprodukter, der er betinget af ydre omstændigheder (Ibid., s. 2).

2.1.1.4. Metodologi: *Ideografisk-nomotetisk*

Den *ideografiske* tilgang til samfundsvidenskab bygger på antagelsen om, at den sociale verden kun kan forstås ved at komme helt tæt på individets baggrund og livshistorie, for på den måde at opnå et førstehåndsindtryk af det individ, der undersøges. Dermed lægges der stor vægt på at analysere de subjektive oplevelser, som, ifølge denne tilgang, kun kan opnås ved at komme helt tæt på den konkrete situation, hvilket ofte opnås ved at inddrage sig selv som forsker. Ydermere er det i denne tilgang vigtigt at lade individet udfolde både sin karakter og sine egenskaber under en undersøgelsesproces (Burrell & Morgan, 2016, s. 6).

Den *nomotetiske* tilgang bygger, i diametral modsætning til overstående, på antagelsen om, at forskning skal baseres på systematisk protokol og teknik, og fokuserer på processen med at teste hypoteser, som også var gældende i positivismen. I den nomotetiske tilgang analyseres data ved hjælp af videnskabelige test og kvantitative teknikker såsom spørgeskemaer, personlighedstest m.m. (Ibid., s. 6-7).

2.1.2. Regulerings-forandringsdimensionen

Den anden dimension af kvadranten er den vertikale akse, der defineres som *regulerings-forandringsdimensionen*. Denne dimension repræsenterer nogle fundamentale forskelle i synspunkter

og fortolkninger af samfundets natur og repræsenterer derfor også nogle alternative modeller til analyse af sociale processer (Burrell & Morgan, 2016, s. 17-18). Ifølge Burrell og Morgan vil variationer inden for dimensionen være muligt, men de understreger samtidigt, at de to positioner skal adskilles (Ibid., s. 18-19). For at illustrere de væsentlige forskelle på de to perspektiver har Burrell og Morgan opstillet nedenstående tabel:

Table 2.2
The regulation – radical change dimension

The sociology of REGULATION is concerned with:	The sociology of RADICAL CHANGE is concerned with:
(a) The status quo	(a) Radical change
(b) Social order	(b) Structural conflict
(c) Consensus*	(c) Modes of domination
(d) Social integration and cohesion	(d) Contradiction
(e) Solidarity	(e) Emancipation
(f) Need satisfaction	(f) Deprivation
(g) Actuality	(g) Potentiality

(Burrell & Morgan, 2016, s. 18)

2.1.2.1. Regulering

Teoretikere, der befinder sig inden for reguleringsdimensionen, opfatter verden som et stabilt sted, der skal undersøges med udgangspunkt i *status quo*. Denne sociologi er primært fokuseret på *behovet for regulering* af menneskelige aktiviteter og er primært interesseret i at uddybe og forstå den *sociale orden*, herunder dens sammenhængskraft, og hvordan den *i virkeligheden* er. Dette gøres bl.a. ved at søge forståelsen af, hvordan samfundet formår at hænge sammen. Derudover lægges der stor vægt på karakteren af social *samhørighed* og *solidaritet* (Burrell & Morgan, 2016, s. 17).

2.1.2.2. Radikal forandring

Teoretikere, der placeres i den radikale forandringsdimension, ser verden som et sted, der bør forandres af forskellige grunde. Ofte ønskes forandring for at skabe mere lige sociale forhold. Forandringsdimensionen adskiller sig fra reguleringsdimensionen, idet den helt grundlæggende stræber efter at bidrage til *radikale forandringer* gennem udpegning af de dybtliggende *strukturelle*

konflikter og modsætninger samt dominansformer, som de teoretikere, der befinder sig inden for denne dimension, ser som et væsentligt karakteristika ved det moderne samfund. En grundlæggende bekymring inden for denne dimension er, at mennesket, pga. strukturer, frarøves elementer af både materiel og psykisk form, samt at det begrænser dennes udviklingspotentiale, hvorfor fokus i høj grad er på frigørelse fra det strukturelle. Inden for denne dimension er fokus på, hvad der er muligt og dermed på den *potentielle virkelighed* (Burrell & Morgan, 2016, s. 17).

2.1.3. De fire paradigmer

Tilsammen danner de to dimensioner fire paradigmer, der som nævnt betegnes som hhv. *det funktionalistiske paradigme*, *det fortolkende paradigme*, *det radikalt strukturalistiske paradigme* og *det radikalt humanistiske paradigme*. Hvert paradigme repræsenterer en måde at forstå den socialvidenskabelige virkelighed på, hvilket Burrell og Morgan beskriver på følgende måde: *"To be located in a particular paradigm is to view the world in a particular way."* (Burrell & Morgan, 2016, s. 24).

Som det fremgår af modellen (jf. 2.1.), deler de fire paradigmer visse funktioner med de paradigmer, de er placeret ved siden af på hhv. den horisontale akse (subjekt-objekt) og den vertikale akse (regulering-forandring). Ifølge Morgan afspejler hvert af de fire paradigmer *"(...) a network of related schools of thought, differentiated in approach and perspective, but sharing common fundamental assumptions about the nature of the reality that they address."* (Morgan G. , 1980, s. 607-608). De fire paradigmer skal dermed betragtes som differentierede enheder, som er adskilt men også sammenhængende, idet de deler visse egenskaber med deres naboparadigmer. De fire paradigmer definerer fundamentalt forskellige perspektiver for analyse af sociale fænomener (Burrell & Morgan, 2016, s. 23). Det er ikke muligt at operere i flere paradigmer på samme tid, da de i sin grundform er modstridende og dermed altid vil indeholde modstridende metateoretiske antagelser, men det er muligt at flytte sig mellem forskellige paradigmer over tid, såfremt ens metateoretiske antagelser forandres (Ibid., s. 25).

De fire paradigmer indeholder også forskellige metaforer, der dækker over forskellige forståelser af organisationer, herunder hvordan organisationer fungerer og er konstruerede, hvilken rolle medarbejdere og ledere spiller m.m.. De fire paradigmer, samt de metaforer, der knytter sig til hvert paradigme, vil blive beskrevet nærmere i følgende afsnit.

2.1.3.1. Det funktionalistiske paradigme

Ud fra ovenstående gennemgang af kvadrantens to dimensioner, samt det funktionalistiske paradigmes placering i kvadranten, kan dette paradigme beskrives som værende *objektivt-regulerende*. Det kan dermed siges at være karakteriseret ved at opfatte verden som et stabilt sted, der skal undersøges med udgangspunkt i status quo og med interesse i at undersøge behovet for regulering, samt at have samfundsvidenskabelige synspunkter, der i større eller mindre grad er karakteriseret ved at være *realistisk, positivistisk, deterministisk og nomotetisk*.

Dette paradigme repræsenterer, ifølge Burrell og Morgan, perspektiver, der er meget pragmatiske i deres orientering og som søger at kunne forklare sociale forhold, for på den måde at skabe viden, som kan anvendes i praksis. Derudover er disse perspektiver "(...) *often problem-orientated in approach, concerned to provide practical solutions to practical problems.*" (Burrell & Morgan, 2016, s. 26). I dette perspektiv er den effektive regulering og kontrol af sociale forhold ofte i centrum og bygger på en filosofi om anvendelsen af social manipulation som et værktøj til at opnå forandring. Forståelsen af den sociale orden, ligevægt og stabilitet i samfundet, og hvordan disse kan opretholdes, er ligeledes i fokus i dette perspektiv (Ibid., s. 26). I dette paradigme forholder forskeren sig distanceret fra det, der analyseres, og indgår dermed ikke som en aktiv del af det, der observeres (Morgan G. , 1980, s. 608).

Det funktionalistiske paradigme er i hovedsagen baseret på ortodoks organisationsteori, som kan opdeles i flere metaforer, men hvor to er dominerende. Disse to adskiller sig ved deres organisationssyn, som er hhv. at opfatte organisationen som en *maskine* og som en *organisme*. Maskine-metaforen bygger på de traditionelle organisationsteorier, der opfatter organisationer som lukkede systemer med mekaniske egenskaber, hvor fokus er på effektivisering af disse. Inden for denne del af organisationsteori anvendes rationelle modeller til at opnå forudsigelige forandringsmål, hvor struktur og teknologi er definitionen af organisationens karakteristika (Ibid., s. 613). Ifølge Morgan er det primære fokus inden for klassisk organisationsteori på analyse og design af organisationens formelle strukturer og dens teknologi. Han beskriver ydermere, at disse teorier forsøger at designe organisationer, som om de var maskiner, hvor individer i sådanne maskinelle strukturer får værdi ud fra deres instrumentale evner. Individer opfattes dermed som instrumenter, der skal få maskinen til at køre (Ibid., s. 614).

Organisme-metaforen opfatter, derimod, organisationer som åbne systemer, der fokuserer på de menneskelige relationer og som bygger på teorier, der advokerer for, at forandringsmål er uforudsigelige. Udtrykket organisme henviser til, at et hvert system består af indbyrdes forbundne og

afhængige dele, der deler et fælles liv og som fokuserer på livets aktiviteter. Morgan beskriver en organisme som bestående af en kombination af forskellige elementer, der er differentierede men dog integrerede, som forsøger at overleve på trods af påvirkninger fra det større miljø, der omgiver den (Ibid., s. 614).

2.1.3.2. *Det fortolkende paradigme*

Det fortolkende paradigme kan, ud fra gennemgangen af kvadrantens to dimensioner, samt dets placering i kvadranten, beskrives som værende *subjektiv-regulerende*. Det kan dermed siges at være karakteriseret ved, at opfatte verden som et stabilt sted, der skal undersøges med udgangspunkt i status quo, og interesse i at undersøge behovet for regulering samt at have samfundsvidenskabelige synspunkter, der i større eller mindre grad er karakteriseret ved at være *nominalistisk, anti-positivistisk, voluntaristisk og ideografisk*.

Det fortolkende paradigme ser den sociale verden som en fremtrædende social proces, der skabes og er skabt af de implicerede individer. Dette perspektiv deles af filosoffer og sociologer, der søger at forstå verden, som den er, for på den måde at kunne forstå den sociale natur på baggrund af subjektive erfaringer. Burrell og Morgan beskriver teoretikernes fremgangsmåde inden for dette paradigme på følgende måde: "*They often delve into the depths of human consciousness and subjectivity in their quest for the fundamental meanings which underlie social life.*" (Burrell & Morgan, 2016, s. 31). Den sociale verden skal forstås ud fra den deltagende aktørs synspunkt og ikke fra observatørens synspunkt. Viden anses som et net af sprogspil, der er opstået på baggrund af sæt af subjektivt opstillede koncepter og regler (Morgan G. , 1980, s. 608-609).

Det fortolkende paradigme sætter spørgsmålstejn ved det grundlag, de funktionalistiske teorier er bygget på, især måden hvorpå disse mener, at organisatoriske virkeligheder skabes og opretholdes. Der findes tre metaforer inden for dette paradigme, som hhv. er *sprogspil-, tekst- og opfyldelse og meningsskabelses-metaforen* (Ibid., s. 616-617).

Sprogspil-metaforen benægter organisationers konkrete ontologiske status og præsenterer organisatorisk aktivitet som værende et spil af ord, tanker og handlinger. Denne metafor dækker over antagelsen om, at organisatoriske virkeligheder opstår som regelstyret symbolske strukturer som følge af, at individer skaber deres verden gennem brug af specifikke koder og praksis for at udtrykke deres situationer på en måde, der giver mening. Teorier, der advokerer for denne metafor, antager dermed, at organisationer er skabt, bliver vedholdt og udvikles af mønstre af social aktivitet gennem sprog. Ydermere er sproget, ifølge Morgan, ikke blot kommunikerende og beskrivende, men selve

den ontologiske forståelse i denne metafor. Dette betyder f.eks., at en leder i en organisation har en bestemt måde at være på i organisationen, hvilket er defineret ud fra det sprogspil, som en person skal spille for at kunne blive anerkendt og fungere som leder. Derudover beskrives lederbegrebet som en løbende proces, der skabes og defineres gennem sproget (Ibid., s. 616-617).

Tekst-metaforen dækker over forskellige tilgange til at kunne analysere en organisations dokumenter, taler og handlinger. Teoretikere, der befinder sig inden for denne metafor, er, ifølge Morgan, optaget af at forstå, hvordan organisatoriske aktiviteter fortolkes gennem tekst, herunder hvordan de er forfattet, læst og oversat (Ibid., s. 617).

Metaforerne for opfyldelse og meningsskabelse dækker, ifølge Morgan, over et fokus på, hvordan individer udfører og opretholder sociale situationer på en forståelig måde gennem efterrationalisering af, hvordan en situation forløb. Disse metaforer skal dermed forstås som igangværende sociale konstruktioner, der opstår på baggrund af gode resultater, som individer tillægger deres verden, for på den måde at skabe meningsfulde og fornuftige strukturer. Teoretikere, der advokerer for dette, mener at de aspekter af organisationens handlinger, der er taget for givet, er langt mindre konkrete og ægte, end de ser ud til (Ibid., s. 617).

2.1.3.3. Det radikalt humanistiske paradigme

Det radikalt humanistiske paradigme kan, ud fra gennemgangen af kvadrantens to dimensioner samt dets placering i kvadranten, beskrives som værende *subjektiv-forandring*. Det kan dermed siges at være karakteriseret ved, at verden opfattes som et sted, der bør forandres ofte for at skabe mere lige sociale forhold, og som har stort fokus på den menneskelige bevidsthed, radikale forandringer, dominansformer, frigørelse, berøvelse og potentialitet. Derudover er dette paradigmes samfundsvidenskabelige synspunkter i højere eller lavere grad karakteriseret ved at være *nominalistisk, anti-positivistisk, voluntaristisk og ideografisk*.

Teoretikere inden for dette paradigme deler et perspektiv, der bygger på antagelsen om, at "(...) *the consciousness of man is dominated by the ideological superstructures with which he interacts(...)*" (Burrell & Morgan, 2016, s. 32), og at disse superstrukturer skaber en kløft mellem individet selv og dettes sande bevidsthed. Dette henviser Burrell og Morgan til som en fremmedgørelse eller falsk bevidsthed, der hæmmer eller helt forhindrer menneskelig opfyldelse og udvikling. De beskriver ydermere, at teoretikerne inden for dette paradigme mener, at de eksisterende sociale arrangementer skaber disse begrænsninger. Inden for dette perspektiv søger forskerne at ændre den sociale verden ved at ændre individers erkendelse og bevidsthed (Ibid., s. 32-33).

Inden for det radikalt humanistiske paradigme findes en metafor, der defineres som *det psykologiske fængsel*. Denne metafor fokuserer på den måde, hvorpå mennesker kan blive ledt og indfanget til at indgå i organisatoriske virkeligheder, der kan opleves som begrænsende og dominerende. Ifølge Morgan, trækker denne metafor på psykoanalytiske teorier og social tænkning, hvor de kritiske teories vægt er lagt på processen af tingsliggørelse¹ hvor igennem individer "(...) *over-concretize their world, perceiving it as objective and real, and sometimes independent of their own will and action.*" (Morgan G. , 1980, s. 617). Hovedvægten i denne tilgang er dermed lagt på, hvordan forskellige former for dominans kan manipuleres af dem som har magten for, at de kan opnå deres egne mål. Morgan beskriver organisationsmedlemmer i denne metafor som 'bevidstheds-fanger', der er formet og kontrolleret gennem ideologiske processer. Organisationsmedlemmernes arbejdsliv opfattes dermed som en kunstigt opstillet virkelighed, der er formet efter organisationens behov (Ibid., s. 618).

2.1.3.4. *Det radikalt strukturalistiske paradigme*

Det radikalt strukturalistiske paradigme kan, ud fra gennemgangen af kvadrantens to dimensioner, samt dets placering i kvadranten, beskrives som værende *objektiv-forandring*. Det kan dermed siges at være karakteriseret ved, at verden opfattes som et sted, der bør forandres ofte for at skabe mere lige sociale forhold og som har stort fokus på analyse af radikale forandringer, frigørelse og potentialitet, der skal understrege dybtliggende strukturelle konflikter og modsætninger samt dominansformer (Burrell & Morgan, 2016, s. 33-34). Derudover er dette paradigmes samfundsvidenskabelige synspunkter i højere eller lavere grad karakteriseret ved at være *realistisk, positivistisk, deterministisk og nomotetisk*.

Teoretikere inden for dette paradigme deler en antagelse om, at radikale forandringer er indbygget i samfundets natur og struktur, hvilket de søger at forklare gennem analyse af de indre dybtliggende modsætninger, strukturer og magtforhold, som de mener danner den grundlæggende ramme for sociale formationer. Disse teoretikere mener ydermere, at samfundet er karakteriseret ved konflikter, som skaber radikale forandringer gennem kriser, der ofte er af politisk og økonomisk karakter (Ibid.,

¹ *Tingsliggørelse, fratagelse af åndelig eller følelsesmæssig værdi; det at betragte eller behandle nogen eller noget som en ting.* Ordnet.dk

s. 34). Burrell og Morgan beskriver derudover, at teoretikere inden for dette perspektiv mener, at *"It is through such conflict and change that the emancipation of men from the social structures in which they live is seen as coming about."* (Ibid., s. 22-24). Det kan dermed udledes, at det er gennem disse konflikter og forandringer at mennesker frigøres fra de sociale strukturer, de lever i.

Inden for det radikalt strukturalistiske paradigme findes tre metaforer, der hhv. er: *dominansinstrument-*, *skismatiske strukturer-* og *katastrofe-metaforen*. Dominansinstrument-metaforen dækker over de teoretikere, der opfatter organisationer som magtfulde instrumenter til at opnå dominans, hvilket også forstås som en integreret del af en større dominansproces, der foregår i samfundet. Ifølge Morgan er hovedsigtet med denne metafor at lægge fokus på analyse af de midler, der former og opretholder denne dominans. Magten antages at blive opretholdt gennem ideologiske, politiske og økonomiske dominanser. Ydermere er teoretikere inden for denne metafor interesseret i at forstå, hvordan disse magtstrukturer kan forbindes til de magtstrukturer, der findes i samfundet - herunder aspekter som forskelle i sociale klasser, etniske grupper, køn m.m. (Morgan G. , 1980, s. 618-619).

Den skismatiske metafor fokuserer på, hvordan organisationer kan have en tendens til at fragmentere og falde fra hinanden som følge af internt pres og spændinger. Organisationer opfattes i denne metafor som forenede enheder, der, ved at fokusere på processer, søger at tilpasse sig og overleve, men som falder fra hinanden på grund af udviklingen af funktionelle mønstre af autonomi (Ibid., s. 619).

Katastrofe-metaforen dækker over antagelsen om, at interne forhold, der er modsætninger til verdens politiske økonomi, danner grundlaget for revolutionære former for forandringer. Teoretikere inden for denne metafor har forsket i organisationers rolle i nutidens verdensøkonomi, arbejdsprocesser og forholdet mellem medarbejdere og ledere (Ibid., s. 619).

2.1.4. Udvalgelse af paradigmer

For at kunne klarlægge og identificere forskellige variabler, der anses som vigtige i forskellige organisatoriske perspektiver, udvælges repræsentanter fra tre af de beskrevne paradigmer. Ud fra ovenstående gennemgang af de fire paradigmer, vil hovedfokus i dette speciale være på perspektiver til organisatorisk forandring, der befinder sig inden for det funktionalistiske paradigme, da dette indeholder et stort spænd af forskelle. Det funktionalistiske paradigme vil blive kontrasteret med bidrag fra de paradigmer, der udgør de største kontraster hertil. Disse er hhv. det radikalt humanistiske

og det radikalt strukturalistiske paradigme. Det fortolkende paradigme vil ikke blive behandlet nærmere i dette speciale.

Det funktionalistiske paradigme er valgt, idet den dominerende mainstreamtænkning hidrører fra dette paradigme. Inden for rammerne af dette paradigme findes også en forskellighed, og derfor vælges to forskellige perspektiver. Disse to forskellige tilgange til forandring vil blive beskrevet og sammenlignet, for at kunne identificere fundamentale ligheder og forskelle. De to perspektiver vil repræsentere tilgange, der kan placeres inden for hhv. maskine- og organisme-metaforen. Derudover, ønskes der et modstykke til de valgte funktionalistiske perspektiver, hvilket har været sværere at lokalisere, da disse ikke beskæftiger sig specifikt med forandringer og opkvalificering af forandringer. Dertil har jeg dog to bud, som lader sig indplacere under hhv. *det radikalt humanistiske* og *det radikalt strukturalistiske paradigme* og som kan udpege nogle faktorer, som ikke bliver taget hensyn til i de funktionalistiske perspektiver, hvilket jeg har fundet inden for *det kritiske perspektiv*.

2.2. Det funktionalistiske paradigme

Inden for det funktionalistiske paradigme er der, som nævnt, udvalgt to perspektiver, der kan placeres inden for hhv. maskine- og organisme-metaforen. Inden for maskine-metaforen er *den traditionelle tilgang* til organisatoriske forandring valgt, og inden for organisme-metaforen er *kompleksitetsteorien* valgt. De to tilgange vil blive beskrevet nærmere i følgende afsnit.

2.2.1. Den traditionelle tilgang

Et perspektiv inden for det funktionalistiske paradigme, der udspringer fra maskine-metaforen, og som dermed henvises til som den traditionelle tilgang til organisatorisk forandring, indbefatter bl.a. teoretikere som Lewin og Schein. Fokus i indeværende speciale vil være på Schein, som tager afsæt i Lewins forandringsmodel *unfreezing, changing and refreezing* (Schein, 1996, s. 59). I nedenstående afsnit vil udvalgte variabler fra det traditionelle perspektivs *syn på forandring og forandringers håndterbarhed, kritiske procestrin og procesfaktorer*, og *syn på medarbejdermotivation og modstand* blive beskrevet nærmere.

2.2.1.1. Syn på forandring og forandringers håndterbarhed

Ifølge Schein sker der hele tiden forandringer i en organisation som del af en naturlig udvikling. Denne udvikling opfattes dog ikke altid progressiv nok for ledelsen, der ofte ønsker at skabe

ændringer i en organisation med det formål at skabe bedre resultater, hvilket kan opnås gennem planlagte forandringsprocesser og tiltag (Schein, 2002, s. 34-35). Det kan dermed udledes, at den traditionelle tilgangs syn på forandring dækker over en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke.

Som et eksempel på, hvordan en planlagt forandringsproces opstilles i den traditionelle tilgang, samt for at kunne beskrive forandringers håndterbarhed, tages der udgangspunkt i Lewins forandringsmodel, der kan ses i nedenstående model:

Table 1 Stages of the change process

Stage 1. Unfreezing: Creating the motivation to change Disconfirmation Creation of survival anxiety or guilt Creation of psychological safety to overcome learning anxiety
Stage 2. Changing: Learning new concepts, new meanings, and new standards Imitation of and identification with role models Scanning for solutions and trial-and-error learning
Stage 3. Refreezing: Internalizing new concepts, meanings, and standards Incorporating into self-concept and identity Incorporating into ongoing relationships and groups

(Schein, 2002, s. 36)

Som det ses i ovenstående model, består Lewins forandringsmodel af tre stadier, hvor det første stadiet er *unfreezing*, det andet stadiet er *changing* og det tredje og sidste stadiet er *refreezing*. Derudover består de tre stadier af nogle forskellige underliggende stadier. Ud fra ovenstående model kan det dermed udledes, at en forandringsproces, set fra den traditionelle tilgang, sker gennem en systematisk og lineær forandringsproces, der består af nogle steps eller stadier, som skal opfyldes trinvis før en forandring er mulig og succesfuld. Ydermere er forandring i menneskelige systemer, ifølge Schein, til en vis grad mulig både at kontrollere og styre ved at gennemgå disse steps og ved at bringe systemet ud af balance. Et system vil søge efter at komme i en tilstand af ligevægt og vedligeholde den, hvorfor påvirkninger på systemet kan bringe det ud af balance, og det skal derfor påvirkes i den anden retning for at genfinde sin ligevægtstilstand (Ibid., s. 36). Ifølge Schein kan dette beskrives på følgende måde: ”*The tendency toward equilibrium is achieved by a balance of forces pushing in different directions.*” (Ibid., s. 35). Såfremt nogle af disse styrker ændres, vil balancen flyttes til et nyt niveau, hvorfor Schein definerer ligevægtstilstanden som værende *kvasi-stationær* (Ibid., s. 35), og ligevægtstilstanden skal dermed ikke opfattes som en stillestående tilstand, men derimod som en

enhed, der forandres som følge af påvirkninger. Det kan dermed udledes, at en forandring, set fra det traditionelle perspektiv, kan håndteres ved at bringe et system ud af ligevægt, da dette vil få det til at søge efter at komme tilbage i ligevægt, og at dette vil skabe en forandring i systemet.

2.2.1.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer

Schein definerer et menneskeligt system som et *individ*, en *gruppe* eller en *hel organisation*, der består af et antal subsystemer. Han tilføjer, at det er vigtigt forud for en forandring at beslutte, hvilket af disse systemer og subsystemer, der ønskes forandret for at have et fokus og en klar ide om *hvad* og *hvem*, der skal forandres. Derudover, er det vigtigt at forstå systemets ligevægt for at vide, hvad der kan påvirke det til at komme ud af balance (Schein, 2002, s. 35). Dette aspekt spiller sammen med maskine-metaforen, der er opstillet i det funktionalistiske paradigme. Hvis noget ikke fungerer eller kan forbedres i en maskine, er det afgørende at finde ud af, hvor fejlen er for at kunne reparere den. Det er samtidigt essentielt at forstå, hvordan maskinen hænger sammen.

Når en forandring, som nævnt, ifølge den traditionelle tilgang, kan håndteres ved at gennemgå en planlagt, systematisk og lineærproces med nogle stadier, der skal gennemgås, kan der udledes nogle kritiske procestrin og procesfaktorer, der er afgørende for, om en forandring kan siges at være succesfuld. Inden for den traditionelle tilgang, er det en forandringsleder, der leder forandringen, og dermed styrer processen (Ibid., s. 36). Schein beskriver *unfreezing* stadiet i Lewins model som både det sværeste og vigtigste stadie i en forandringsproces, idet dette stadie omhandler det at skabe selve *motivationen* til forandring, samt at skabe bevidstheden for behovet for forandringen. For at skabe motivation til forandring, er det nødvendigt at skabe en form for angst og skyld, der også henvises til som smerte, for på den måde at ændre på de kræfter, der holder systemet i ligevægt, så systemets nuværende tilstand afbrydes (Ibid., s. 36). Systemet skal med andre ord optøs fra sin nuværende ligevægtstilstand for at være i stand til at gennemgå forandring. Dette sker ved at skabe en form for ny bevidsthed, der skaber utilfredshed, skyld eller frustration over at noget ikke lever op til forventningerne eller de standarder systemet har. Denne utilfredshed og frustration vil skabe en vis form for angst og skyld over at disse mål og standarder ikke vil blive overholdt. Dette vil, ifølge Schein, skabe overlevelsangst, hvilket han beskriver som følelsen af, at hvis tingene, som de er nu, ikke ændres, vil de mål og idealer systemet har sat, ikke kunne opnås (Schein, 1996, s. 60). Det er, med andre ord, vigtigt at skabe en bevidsthed og forståelse for, at noget skal ændres, hvis systemet skal overleve. Ydermere er det, for at kunne skabe denne følelse, essentielt, at den smerte som skabes,

forbindes med noget som systemet bekymrer sig om. Det er dog ikke nok blot at skabe smerte, frustration og usikkerhed for at et system kan siges at være 'optøet'. Selve essensen af en succesfuld optøningsproces er at skabe en god balance mellem at skabe angst og skyld og samtidigt skabe tiltrækkelig psykologisk sikkerhed til, at der ikke vil opstå angst og modstand mod forandring blandt de, der skal forandres, hvilket kan være en bivirkning af et for højt niveau af angst og skyld (Schein, 2002, s. 36). Dette kan medføre, at de implicerede personer opbygger forsvarsmekanismer mod forandringen. Det er dermed vigtigt i en optøningsproces at skabe tryghed nok til, at systemet *tør* forandre sig. Dette kan ske ved at forandringslederen er støttende og kommunikerer til systemet på en måde, der skaber tryghed og vished om, at de ikke er alene. Hvis ikke systemet er tryk nok til at gennemgå forandring, har det, ifølge Schein, slet ikke været *optøet* og er dermed ikke klar til næste stadie (Ibid., s. 36). Det kan dermed udledes, at et kritisk procestrin inden for den traditionelle tilgang er at skabe en balance mellem skyld og angst, så systemet kan se, at det er nødvendigt at gennemgå en forandring, og tryghed nok til at systemet tør gennemgå forandringen.

Først når et system succesfuldt har gennemgået optøningsstadiet, vil næste stadie kunne påbegyndes. Andet stadie i Lewins forandringsmodel er *changing*, hvor systemer skal opnå en *kognitiv redefinition*, hvor de skal lære nye koncepter, meninger og standarder. Ifølge Schein vil optøningen af systemet have motiveret det til at søge efter nye løsninger, der kan bringe det tilbage til en ligevægtsstilstand for at kunne føle at de er 'okay' og sikre igen (Ibid., s. 38). Han mener ydermere, at når et system er optøet, vil det blive meget problemløsningsorienteret og være mere opmærksom på "(...) *information, ideas, suggestions, or even orders that were previously ignored.*" (Ibid., s. 38). Systemet vil dermed være mere åbent overfor ideer og løsninger, som det før har afvist, og være mere motiveret og bedre til at se tingene fra et nyt perspektiv (Schein, 1996, s. 62). Han påpeger dog, at visse forandringer, herunder holdningsmæssige eller kulturelle, kan være sværere at håndtere. Dette skyldes, at systemet måske godt kan se, at der er noget galt, men ikke helt ved hvordan de skal ændre det. Forandringen kan muligvis være af en sådan karakter, at systemet føler sig truet på de basale antagelser, det har af dets selvopfattelse og forståelse af effektivitet. I sådanne tilfælde er det, ifølge Schein, vigtigt enten at søge nye tilgange for, hvordan det kan ændres, og så prøve forskellige nye tilgange indtil man finder den løsning, der passer bedst til systemet. En anden løsning er at finde en rollemodel, som systemet ser op til, for på den måde at se og opnå nye synspunkter gennem denne (Schein, 2002, s. 39). Det kan dermed udledes, at et andet kritisk procestrin inden for denne tilgang er at få systemet til at opnå en ny kognitiv definition – en ny måde at gøre og tænke tingene på, der er i overensstemmelse med resten af organisationen.

For at en forandring er vedvarende og systemet kan siges at være tilbage i en ligevægtstilstand, skal det, ifølge Schein, igennem et stadie af *refreezing* (Ibid., s. 39). Systemet skal altså *genfryses*, så den nyopnåede viden og forandring bliver det nye udgangspunkt for systemet. Dette stadie kan først påbegyndes, når en ny adfærd er begyndt at vise sig i systemet. Ydermere kan en ny adfærd kun bibeholdes, hvis det for alvor er blevet en del af systemets personlighed eller kultur. Hvis ikke det er tilfældet, vil forandringen ikke kunne bibeholdes, og gamle vaner vil begynde at komme tilbage. På baggrund af dette aspekt betegnes denne fase som en *personlig integration*, da en forandring skal være integreret i det system, der har været under forandring, for at kunne bibeholdes (Ibid., s. 39). Derudover, er det nødvendigt, at den personlige integration gælder for hele gruppen, der udgør systemet. Det er dermed ikke muligt at fastfryse en forandring i en kultur, hvor ikke alle deler den nye adfærd. I tilfælde, hvor ikke alle deler den nye adfærd, vil der, ifølge Schein, opstå frustration, hvilket vil medføre at systemet langsomt går tilbage til den gamle adfærd, og forandringen er dermed ikke succesfuld (Schein, 1996, s. 63). Dette støttes op af denne udtalelse: "*No change will occur unless the system is unfrozen, and no change will last unless the system is refrozen.*" (Schein, 2002, s. 36).

Det kan dermed udledes, at succeskriteriet, og dermed en kritisk procesfaktor, for en forandring, set i den traditionelle tilgangs perspektiv, er at formå først at optø systemet, for derefter at forandre det, for til sidst at fastfryse det igen. Et system i ligevægt kan ikke forandres, da det ikke vil være motiveret til det. Derfor skal det bringes ud af ligevægt - tvinges om nødvendigt - for at få det til at indse, at noget må ændres for at kunne komme tilbage i en ligevægtstilstand, hvor efter en forandring må siges at have opstået.

2.2.1.3. Syn på medarbejdermotivation og modstand

Ud fra beskrivelsen af den traditionelle tilgangs syn på forandring, samt Lewins forandringsmodel, kan det implicit udledes, at medarbejderne og deres motivation i det traditionelle perspektiv, anses som noget kontroller- og styrbart. Motivation anses som noget, der kan fremtvinges og som opstår, når et system eller individ bliver tvunget til at skulle se tingene fra et andet perspektiv for at 'overleve'. Det kan dermed forstås som en negativ påvirkning, der skaber motivation eller en følelse af nød til at forandre sig og stræbe efter nye måder at løse tingene på.

Ud fra beskrivelsen kan det implicit udledes, at en organisation, set fra den traditionelle tilgang, skal være en harmonisk enhed, der består af individer, der deler samme meninger og holdninger og på den

måde udgør en kultur, der deler samme adfærd, og som stræber efter at flytte sig efter et fælles mål. Hvis ikke det er tilfældet, vil det ikke være muligt at skabe forandring, og det vil i stedet, som nævnt, skabe frustration hos medarbejderne, der hurtigt vil falde tilbage i gamle vaner. En sådan organisation beskrives af Timo Bohni på følgende måde: *"Organisationen antages at bestå af individer med grundlæggende ens værdier, holdninger mål og interesser, hvorfor mere eller mindre gnidningsfri Kooperation forventes at være motoren i organisationens målfrielsesbestræbelser."* (Bohni, 2009, s. 421). Det kan dermed udledes, at modstand mod forandring i det traditionelle perspektiv ikke bør være tilstede, hvis og såfremt medarbejderne sammen stræber efter at nå samme mål som forandringslederen. Dette hænger ydermere sammen med Scheins ide om, at en rollemodel kan være fordelagtig i en situation, hvor et system ikke selv kan finde nye måder at gøre tingene på. En rollemodel kan her ses som en ønsket adfærd, der passer ind i organisationen, som de individer, der føler sig ramt på deres basale færdigheder og dermed har svært ved at genkende sig selv i den nye adfærd, kan spejle sig i. Det kan dermed udledes, at medarbejdere, der udviser en form for modsatrettet adfærd, skal tvinges til at ændre adfærd, så den er harmonisk med de resterende medlemmer af organisationen. Hvis ikke dette lykkes, vil den ledende autoritet, ifølge Bohni, *"(...) slå hårdt ned herpå for at sikre, at den herskende, og dvs. den eneste rigtige, orden genoprettes."* (Ibid., s. 422). Det kan dermed udledes, at individer, der ikke deler samme adfærd som de resterende organisationsmedlemmer, ikke vil forblive en del af organisationen, medmindre de ændrer adfærd. Det kan ydermere udledes, at den herskende og eneste rigtige orden er den, der er sat af den ledende autoritet. Modstand mod forandring må dermed anses som en illegitim og irrationel adfærd inden for dette perspektiv.

Selvom forandringer bør forløbe mere eller mindre gnidningsfrit, er det dog muligt at der kan opstå en vis grad af modstand mod en forandring. Da det, som nævnt, i det traditionelle perspektiv er en forandringsleder, der styrer forandringsprocessen, og dermed medarbejderne, opfattes modstand ikke som noget, der sker i den enkle medarbejder, men derimod som noget, der sker på baggrund af forandringslederens adfærd (Ibid., s. 419). Gennem hele processen er det, som nævnt, forandringslederen, der både skaber frygt og usikkerhed og som kommunikerer og skaber en psykologisk sikkerhed. Balancen mellem at skabe tilstrækkelig frygt og usikkerhed og samtidigt nok psykologisk sikkerhed er vigtig, og en ubalance vil dermed opstå, hvis der skabes for stor usikkerhed eller for stor psykologisk sikkerhed. Det kan dermed udledes, at det er forandringslederens adfærd, der mere eller mindre ligger til grund for, om der opstår modstand til forandringen, og om en forandring kan betegnes som succesfuld. En sådan ubalance kan, ifølge Bohni, bl.a. opstå på grund

af manglende kommunikation fra forandringslederen, hvilket kan gøre det svært for medarbejderne at se det fælles mål (Ibid., s. 422). Lederen inden for denne form for organisation er dog ofte af den opfattelse, at problemet ligger hos den enkelte, der udviser modstand, da disse går imod fællesskabet og organisationens interesser (Ibid., s. 429).

Idet en forandringsproces, inden for denne tilgang, indebærer, at de medarbejdere der gennemgår forandringen skal ændre deres selvforståelse og gennemgå en kognitiv rekonstruktion uden at have indflydelse på, hvad og hvordan dette skal foregå, kan modstand mod forandring også anses som en naturlig reaktion inden for denne tilgang. Ifølge Bohni anser Lewin modstand som en naturlig reaktion på forandringer, "*(...) idet modstand her ses som udtryk for en konfliktuel spændingstilstand i life space, hvor kræfter (herunder forskellige interesser) trækker i forskellige retninger.*" (Ibid., s. 425). Det kan dermed udledes, at Lewin, der må siges at være fremtrædende inden for den traditionelle tilgang, anerkender, at individer i en organisation kan udvise modstand, hvis de oplever, at forandringen går imod deres personlige holdninger og interesser. Dermed anskues forandring inden for den traditionelle tilgang også som en naturlig og dermed legitim adfærd.

2.2.1.4. Opsummering af den traditionelle tilgang

Opsummerende dækker den traditionelle tilgangs syn på forandring over en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, og som er til gode for hele organisationen. Ydermere, bygger denne tilgang på antagelsen om, at forandring i et menneskeligt system kan håndteres ved at følge en forandringsmodel, eksempelvis Lewins, hvor en forandringsleder styrer de, som skal forandres, gennem en lineær forandringsproces. En sådan forandringsproces består af nogle steps eller stadier, som skal opfyldes trinvis før en forandring er mulig og succesfuld. En forandringsproces vil bringe et system ud af ligevægt, hvilket vil få det til at søge efter at komme tilbage i ligevægt, og det er dermed en kritisk procesfaktor at forstå systemets ligevægt for at kunne påvirke det. Forandring betragtes derfor som noget, der kan planlægges, kontrolleres og styres. En klar fælles vision er et af de vigtigste elementer i en succesfuld forandring, da en organisation forandres harmonisk og sammen stræber efter at flytte sig efter et fælles mål, ledt af den ledende autoritet. Motivation skabes ved at skabe frygt og usikkerhed, hvilket giver individerne motivation til at opsøge en ny adfærd. Modstand kan anskues på to forskellige måder. Den ene er at forstå modstand som værende fornægtende og ikke tilstede og beskrive det som irrationel adfærd og som

noget, der skal elimineres, hvorimod den også betragtes som noget, der er naturligt og legitimt, da nogle forandringer går imod personlige holdninger og interesser.

2.2.2. Komplexitetsteorien

Teoretikerne Styhre og Stacey repræsenterer i dette speciale et perspektiv inden for det funktionalistiske paradigme, der advokerer for, at en forandringsproces er mere kompleks, end den traditionelle tilgang påstår, og tilbyder dermed *et alternativt perspektiv på strategiske forandringsprocesser*, der henvises til som *kompleksitetsteorien*. Komplexitetsteorien udspringer fra organisme metaforen. I nedenstående afsnit vil udvalgte variabler fra kompleksitetsteoriens *syn på forandring og forandringers håndterbarhed, kritiske procestrin og procesfaktorer*, og *syn på medarbejdermotivation og modstand* blive beskrevet nærmere og løbende blive sammenlignet med den traditionelle tilgang.

2.2.2.1. Syn på forandring og forandringers håndterbarhed

Opfattelsen af forandringers håndterbarhed er, ifølge Styhre, et af de punkter, hvor kompleksitetsteorien adskiller sig mest fra den traditionelle tilgang. Til forskel fra den traditionelle tilgang, der som nævnt ser forandringer som en styret, forudsigelig og lineærproces, beskrives forandringsprocessen, set fra kompleksitetsteoriens perspektiv, derimod som værende *emergerende, diskontinuerlig og flydende* og kan dermed ikke defineres som værende lineær, men derimod non-lineær (Styhre, 2002, s. 343). En forandring, som den beskrives i den traditionelle tilgang, vil dermed, ifølge kompleksitetsteorien, ikke kunne opnås, da sådanne planlagte processer vil kræve langsigtede forudsigelser om fremtiden, der er umulig at foretage, da interne og eksterne ændringer er umulige at undgå (Ibid., s. 343), hvilket den traditionelle tilgang ikke tager højde for. Det kan dermed udledes, at en forandring, ifølge kompleksitetsteorien, er umulig at styre og kontrollere.

I en kompleks forandringsproces forstås lederen som deltagende i processen og dermed ikke som i den traditionelle tilgang, hvor det er lederen, der bestemmer processen (Stacey, 2011, s. 475). Ifølge Stacey adskiller de to perspektiver sig derudover på, hvordan en leder betragter systemet, der skal ændres (Ibid., s. 297). Menneskelige systemer forstås i kompleksitetsteorien som værende selvorganiseret, hvilket vil sige, at et system består af forskellige dele, der interagerer med hinanden, hvilket former både individerne selv og systemet som et hele. Systemet vil være i konstant udvikling, da det fortsat vil blive påvirket af interaktionen mellem de individer, der indgår i systemet (Ibid., s. 297), og individer i systemet opfattes yderligere som enestående og ikke generelle cases (Ibid., s. 475).

Set fra kompleksitetsteoriens perspektiv indgår lederen dermed i en interaktion med de andre organisationsmedlemmer, og det er denne interaktion, der former organisationen. Hvor ledere i den traditionelle tilgang har fokus på at ændre et helt system på én gang, har ledere derimod i kompleksitetsteorien fokus på at forstå, hvad og hvordan dennes handlinger påvirker og påvirkes af andre individer i organisationen. Lederen vil dermed forstå sine handlinger som værende influerende og til tider manipulerende, hvilket giver en forståelse og mulighed for at kunne reflektere over, hvad der egentligt foregår i de almindelige og daglige politiske aktiviteter, der følger med det at lede og organisere (Ibid., s. 297).

Selvom kompleksitetsteorien, som nævnt, kan defineres som en non-lineær proces, kan en leder, ifølge Stacey, godt skabe intentioner for hele organisationen, designe strukturer, der indeholder ubevidste processer, og til tider opstille simple regler, der har til hensigt at skabe kriser og konflikter. Derudover, vil ledere også forsøge at rekruttere de rette individer, så de passer ind i organisationen, og udvælge modeller de mener er relevante for at kunne løse et givet problem (Stacey, 2011, s. 477), ligesom en leder i den traditionelle tilgang. Forskellen ligger dog i den måde, disse beslutninger bliver taget, og hvordan de bliver håndteret. Når ovenstående valg bliver taget af ledelsen, sker det, ifølge kompleksitetsteorien, på baggrund af den interaktion, der foregår i organisationen, og er dermed opstået som følge af de samtaler, som top administrationen har med hinanden, men også med de resterende organisationsmedlemmer (Ibid., s. 478). Det kan dermed udledes, at alle handlinger, der foretages af ledelsen, sker på baggrund af den interaktion, der foregår i hele organisationen, og dermed kan alle dele af organismen have indflydelse på processen. Dette betyder imidlertid også, at små ændringer kan eskalere og få stor betydning, og at individer vil deltage i samtaler og magtforhold, der ofte er organiseret af skjulte temaer, hvorfra uventede reaktioner ofte emergerer (Ibid., s. 478). Ifølge Styhre påvirkes forskellige organisationsmedlemmer forskelligt. Nogle individer kan klare store påvirkninger i nogle positioner, uden at det har stor indflydelse, mens andre påvirkes af selv de mindste ændringer, som kan have stor betydning for processen, hvilket gør det komplekst at forudsige den næste fase af udviklingen (Styhre, 2002, s. 344).

Ud fra ovenstående gennemgang af kompleksitetsteoriens syn på forandrings håndterbarhed, kan det udledes, at kompleksitetsteoriens syn på forandring dækker over en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, som er til gode for alle, lige som det var gældende i den traditionelle tilgang. Forskellen på de to perspektivers syn på forandring ligger dog i måden, hvorpå forandringen håndteres.

2.2.2.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer

Ifølge Stacey kan ingen være i kontrol over en forandringsproces, da ingen hverken internt eller eksternt i organisationen kan vide, hvad retningen eller destinationen for en sådan proces skal være, før den opstår. Han mener ydermere, at individer eller grupper i en organisation både kan vælge, planlægge og kontrollere deres næste handling, men at de ikke kan vælge, planlægge eller kontrollere den langsigtede effekt denne handling har (Stacey, 2011, s. 479). Da en forandringsproces ikke kan kontrolleres, opstilles der i kompleksitetsteorien ikke nogle deciderede forandringstrin, men der er derimod en række faktorer, der er afgørende for, om en forandring er mulig. For at kunne beskrive nogle af disse faktorer nærmere, vil fokus i indeværende speciale være på de faktorer, der omhandler hhv. *flydende samtaler, skabelsen af frygt, diversitet og konflikter, kontrol og eksterne påvirkninger*. Ud fra kompleksitetsteoriens perspektiv, er forholdene mellem individer i organisationer skabt og organiseret af samtaler, der former og bliver formet af forskellige temaer, der skaber mønstre af magtforhold. Nye temaer opstår når individers samtaler er påvirket og skabt gennem samtaler med individer fra andre grupper, organisationer eller fag (Ibid., s. 478). Sådanne nye temaer, der bliver bragt ind i organisationen, skaber en forandring i den måde, organisationsmedlemmer konverserer med hinanden på. Det er dermed gennem påvirkninger og ændringer i disse samtaletemaer, at der sker forandringer, hvilket Stacey understreger i følgende udtalelse: *"Organisations change when the themes that organise conversation and power relations change. Learning is change in these themes. Knowledge is language and meaning emerges as themes interact to form conversations."* (Ibid., s. 478). Det kan dermed udledes, at forandringer sker, når organisationsmedlemmer udvikler og lærer noget nyt, og at dette vil skabe ændringer i de magtforhold, der eksisterer. Et kritisk procestrin inden for kompleksitetsteoriens perspektiv, er dermed at fokusere på vigtigheden af flydende samtaler, hvor individer er i stand til at søge efter ny mening (Ibid., s. 479).

Som følge af ovenstående fokus på flydende samtaler, er et andet kritisk procestrin inden for kompleksitetsteorien at være opmærksom på, at sådanne ændringer kan skabe frygt og angst hos organisationsmedlemmerne. Frygt er, ifølge Stacey, en uundgåelig effekt af skift i temaer. Disse temaer skaber en følelse af at høre til og kunne relatere til de resterende individer i organisationen, hvorfor sådanne skift skaber usikkerhed, der især omhandler individuel og kollektive identitetsmønstre. Følelsen af at kunne relatere er ikke kun udtrykt gennem ord eller i samtaler mellem individer, men er også udtrykt og kan ændre noget i individers bevidsthed og selvopfattelse. Forandringer i organisationer påvirker dermed organisationsmedlemmerne og skaber en dyb individuel forandring. Nye måder at tale i det offentlige genspejles i nye måder, hvorpå individer

skaber deres eget selvbillede, og hvordan de giver mening i den større sammenhæng, hvilket kan give anledning til forvirring og frygt (Ibid., s. 479). Denne frygt er dog afgørende for forandringen da der, ifølge Stacey, uden frygt, ikke kan opstå nye kreative temaer (Ibid., s. 479), der som nævnt er, nødvendige før forandring kan opstå. Det kan dermed udledes, at frygt, ifølge kompleksitetsteorien, er uundgåelig, men samtidigt nødvendig, da der uden frygt ikke vil opstå kreativitet, der vil føre til nye temaer, hvilket vil være medvirkende til udvikling og forandring. den traditionelle tilgang advokerer, som nævnt, også for, at frygt er et vigtigt kriterie for forandring, dog er fokus inden for kompleksitetsteorien at *forstå*, hvad der skaber frygt, og hvornår den opstår. Det er derudover vigtigt at stille spørgsmålstejn ved, hvad der gør det muligt at leve med denne frygt, for at det kan opleves som motivation og begejstring, hvilket er nødvendig for at få individer til fortsat at søge efter nye meninger og ikke opfatte frygten som en barriere (Ibid., s. 479). Ledere søger dermed svar på følgende spørgsmål: *"What are we doing that enables us, or disables us, from living with the anxiety that change generates?"* (Ibid., s. 479). Ifølge Stacey, ligger svaret på dette spørgsmål i at have fokus på, hvad der i den givne organisation, på et givet tidspunkt, skaber eller ødelægger tillid (Ibid., s. 479). Det kan dermed udledes, at et andet kritisk procestrin i kompleksitetsteorien er at forstå, hvad og hvilke faktorer, der i den pågældende organisation gør det muligt at leve med den frygt, der opstår på baggrund af forandringer.

En tredje kritisk faktor er, ifølge Stacey, at en organisation er præget af stor diversitet blandt organisationsmedlemmerne, hvilket han understreger i følgende udtalelse: *"Organisations display the internal capacity to change spontaneously only when they are characterised by diversity."* (Stacey, 2011, s. 480). Det kan dermed udledes, at organisationer, som er sammensat af individer, der har for meget tilfælles, vil være blokeret for at kunne udvikle nye adfærdsmønstre, da disse ikke vil udfordre hinanden nok til, at der vil ske en udvikling i deres adfærd. At skabe diversitet kan dermed udledes at være et kritisk procestrin i kompleksitetsteorien.

Ydermere opstår kreativitet, ifølge Stacey, som følge af nogle spændinger mellem forskellige individer, der sker på baggrund af diversitet, hvilket gør diversitet uadskillelig fra konflikter (Ibid., s. 480), hvorfor konflikter også må anses som et kritisk procestrin inden for dette perspektiv. Konflikter er dermed afgørende for at forandringer kan finde sted, hvorfor det, ifølge Stacey, kan være fordelagtigt at fremme spændinger og konflikter, der skaber kaos. Dette kan opnås ved at opstille simple regler eller bevidst skabe konflikter, da dette vil skabe en dynamik, der gør forandring muligt (Ibid., s. 477). Uenighed vil skabe en uforudsigelig og kreativ udvikling, da dette fremkalder selvorganiserede aktiviteter (Ibid., s. 479). Den langsigtede effekt skal dermed ses som et resultat af

en proces, der kan defineres som værende spontant selvorganiseret (Stacey, 1995, s. 490). Selv små handlinger, individer foretager sig, kan, som nævnt, eskalere op gennem hele systemet og føre til organisatoriske forandringer, hvilket kan medføre, at en allerede opsat forandringsstrategi må ændres og fornyes, før en organisation kan innoveres og udvikles (Ibid., s. 491). Det kan dermed udledes, at en forandring, der sker på baggrund af diversitet og konflikter, skaber en emergerende og flydende forandringsproces, der skal revideres løbende for at finde ud af, hvilke steps der skal foretages videre i processen.

En fjerde faktor, der anses som værende afgørende ud fra kompleksitetsteoriens perspektiv, er at lederen skal kunne håndtere at være i en tilstand, hvor vedkommende både er i kontrol og ikke i kontrol på samme tid. I sammenligning med den traditionelle tilgang, hvor lederen er i kontrol over forandringsprocessen, og det er lederens rolle at formulere formålet med forandringen, herunder de strategiske mål og hvem der skal forandres m.m., kan en leder, ud fra kompleksitetsteoriens perspektiv, ikke være i denne kontrol. En leder skal derimod tage beslutninger efterhånden som de opstår, og reagere på eventuelle ændringer i adfærdsmønstre og konflikter og på den måde være i kontrol. Samtidigt kan en leder ikke være i kontrol, da han ikke kan forudsige fremtidige påvirkninger og ændringer, hvilket betyder, at han må beregne sine næste handlinger på baggrund af tidligere reaktioner og tilbagemeldinger, men samtidigt være forberedt på det uventede (Stacey, 2011, s. 483-485).

Udover at individers handlinger i en organisation er med til at gøre en forandringsproces uforudsigelig, er eksterne faktorer i organisationens miljø, ifølge Styhre, også en afgørende faktor for netop dette aspekt. I forbindelse med dette, kritiserer han den traditionelle tilgang ved bl.a. at sige: *"The Lewinian model does, for instance, not recognize that the organization's external environment at the time of "refreezing" is not of necessity the same as at the time of its "unfreezing". Thus the model assumes a static context in which the organization operates."* (Styhre, 2002, s. 345). Det kan dermed udledes, at kompleksitetsteorien understreger vigtigheden i at en organisation i en forandringsproces, både skal tage højde for interne og eksterne påvirkninger og forandringer. Uventede og uforudsigelige ændringer i organisationens omgivelser vil dermed have en afgørende betydning for udfaldet af processen og vil påvirke den planlagte forandring, hvilket, også medfører nødvendige, løbende ændringer i forandringsstrategien.

2.2.2.3. Syn på medarbejdermotivation og modstand

Ud fra ovenstående beskrivelse af kompleksitetsteoriens syn på forandrings håndterbarhed og kritiske procestrin, kan det udledes, at medarbejderne og deres individuelle adfærdsmønstre og egenskaber anses som afgørende for en forandring. Organisationsmedlemmer anses ikke for at være kontrollerbare, men dog alligevel til en vis grad. Når en leder forstår en given organisations adfærdsmønstre, opstilles intentionelle konflikter, og det er dermed muligt at manipulere organisationsmedlemmerne. Lederen kan ikke være i kontrol over det uforudsigelige, men derimod kan de være i kontrol over det kendte. Det er dermed muligt for dem at manipulere og skabe konflikter, der medføre udvikling og dermed forandring.

Det kan ydermere udledes, at kompleksitetsteorien tager afstand fra at skabe frygt ved at sætte individer under bevidst stress, i den opfattelse, at dette vil motivere dem til at gøre sig mere umage og skabe resultater, hvilket, som nævnt, er tilfældet i den traditionelle tilgang. Sådanne handlinger vil, ifølge kompleksitetsteorien, kun skabe demotivation og så meget frygt og usikkerhed, at det vil være svært at opnå kreativitet. Derimod, er det, ifølge kompleksitetsteorien, essentielt at forstå, hvad og hvilke faktorer der i den pågældende organisation gør det muligt at leve med den frygt, der opstår på baggrund af forandringer, for at kunne skabe en balance, der gør frygt til en motivationsfaktor (Stacey, 2011, s. 479). Det kan dermed udledes, at medarbejdermotivation inden for kompleksitetsteoriens perspektiv kan skabes ved at forstå de forskellige medarbejdere, og at det på den måde er muligt at vide, hvordan den frygt, der kan opstå i forbindelse med forandringer, kan vendes til at være en motivationsfaktor for den enkelte medarbejder.

Organisationer, set fra kompleksitetsteoriens perspektiv, består, som nævnt, af flere forskellige individer, der alle har forskellige egenskaber og adfærdsmønstre, og som tilsammen danner en social enhed, der udvikles gennem interaktion med hinanden. Dette betyder imidlertid ikke, at alle er forskellige fra hinanden, og en sådan organisation vil derfor, ifølge Bohni, være dannet af flere grupperinger af individer, der deler samme holdninger og adfærdsmønstre, og som stræber efter at nå deres egne mål. Sådanne forskellige grupperinger vil naturligt skabe konflikt, da de forskellige gruppers stræben efter deres egen målsætning vil ske på bekostning af andre grupper (Bohni, 2009, s. 424). Derfor er sådanne organisationer præget af politiske magtkampe, der udfolder sig mellem de forskellige grupperinger, der danner organisationen, og *"Modstand er altså her at betragte som en del af en organisationspolitisk magtkamp: Et middel til interessehævdelse."* (Ibid., s. 424). Disse organisationspolitiske magtkampe kan opstå på tværs af hierarkiske niveauer af en organisation, da

ledelsen og de resterende organisationsmedlemmer ofte ikke deler samme målsætning eller samme opfattelse af situationen (Ibid., s. 423). Det kan dermed udledes, at organisationsmedlemmers diversitet kan skabe modstand til forandring i den forstand, at forskellige grupper i organisationen opfatter situationer forskelligt. Derfor kan ændringer, der går imod deres målsætninger og opfattelser, skabe modstand til forandringen, da de ikke er enige i enten interesseområder eller målsætninger. Det må derfor også udledes, at motivation opstår og opfattes forskelligt alt efter, om en ændring påvirker en gruppering i dennes ønskede retning, eller om det går imod, hvad der, i deres forståelse, er det rigtige at gøre. Bohni giver et eksempel på, hvordan modstand og motivation kan opfattes forskelligt fra forskellige synspunkter i samme situation, hvor en leder beslutter at organisationsmedlemmerne skal arbejde i teams. For lederen er denne beslutning et strategisk valg, der er motiveret af at kunne se en økonomisk gevinst ved at sætte medarbejderne sammen i teams. Derudover er vedkommendes beslutning, i overensstemmelse med kompleksitetsteoriens perspektiv, taget på baggrund af et ønske om teamarbejde fra nogle organisationsmedlemmer. De grupper, der har ønsket teamarbejde, bliver ligeledes motiveret af den nye arbejdsform, hvorimod de grupper, der ikke ønsker at arbejde i teams, bliver udfordret på deres målsætning og interesseområde. Denne spænding vil naturligt skabe konflikter, hvilket kan føre til modstand mod at skulle arbejde i teams for de grupperinger, der ikke motiveres af denne arbejdsform (Ibid., s. 423-424). Da det i en organisation, der er præget af diversitet, ikke er muligt at gøre alle tilfredse i alle situationer og forandringer, er kompromis og forhandlinger legitim praksis og en nødvendighed (Ibid., s. 428). Derudover er det, som nævnt, gennem konflikter og diversitet, at forandring skabes, hvorfor eksempler på reaktioner som ovenstående må anses som værende ønskelige for organisationer, og modstand mod forandring må dermed anses som legitimt og rationel adfærd inden for dette perspektiv.

Ifølge Bohni vil det være nødvendigt at foretage reguleringer ved de metoder og midler, der skaber interessekonflikter, da det ikke vil være hensigtsmæssigt eller gavnligt for en organisation, hvis én gruppering er dominerende (Ibid., s. 424), hvilket hænger sammen med kompleksitetsteoriens perspektiv om at en organisation er en organisme, der påvirkes og påvirker de forskellige elementer, der skaber organisationen. Hvis en gruppe var dominerende, og ikke blev påvirket af andre grupper, ville en forandring dermed ikke være mulig.

2.2.2.4. Opsummering af kompleksitetsteorien

Opsummerende, kan en forandringsproces, set fra kompleksitetsteorien perspektiv, beskrives som værende emergerende, diskontinuerlig og flydende og dermed som en non-lineær proces, der er umulig at styre og kontrollere, da det ikke er muligt at lave forudsigelser om fremtidige scenarier. Kompleksitetsteoriens syn på forandring dækker over en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, som er til gode for alle, lige som det var gældende i den traditionelle tilgang. Forskellen på de to perspektivers syn på forandring ligger dog i måden, hvorpå forandringen håndteres. Ifølge kompleksitetsteorien anses forandrings håndterbarhed som værende kompleks, da nogle individer kan klare store påvirkninger i nogle positioner, uden at det har stor indflydelse, mens andre påvirkes af selv de mindste ændringer, som kan have stor betydning for processen, hvilket gør det komplekst at forudsige den næste fase af udviklingen. Lederens fokus inden for dette perspektiv er at forstå, hvad og hvordan dennes handlinger påvirker forholdet og interaktionen til andre individer i organisationen. Beslutninger tages som følge af den interaktion, der foregår mellem de forskellige organisationsmedlemmer, og det er denne interaktion, der skaber og former organisationen som et hele. En forandringsproces består ikke af nogle forudbestemte og faste trin, men derimod af nogle faktorer, der er afgørende for at en forandring er mulig. Eksempler på disse faktorer er hhv. flydende samtaler, der skaber ændringer i de eksisterende magtforhold, skabelsen af frygt og angst samt, hvad der gør det muligt at leve med den frygt, der opstår på baggrund af forandringer og gøre det til en motivationsfaktor. Derudover anses det som afgørende faktorer, at der er diversitet blandt organisationsmedlemmerne hvilket kan skabe konflikter, at lederen formår at være i kontrol og ikke i kontrol på samme tid og er opmærksom på eventuelle ændringer i organisationens eksterne omgivelser.

Medarbejdermotivation og modstand anses som en naturlig reaktion inden for dette perspektiv, da diversitet skaber politiske magtkampe, der naturligt fører til konflikter, hvilket skaber motivation hos nogle grupper og modstand hos andre.

2.3. Forandring anskuet ud fra det radikalt humanistiske og det radikalt strukturalistiske paradigme

Som modstykke til de funktionalistiske perspektivs forskellige syn på – og tilgange til – forandring præsenteres nu et mere kritisk perspektiv på forandring med afsæt i det radikalt humanistiske og det radikalt strukturalistiske perspektiv. Repræsentanterne, der inddrages fra disse perspektiver, beskæftiger sig ikke direkte med spørgsmålet om, hvordan man bør håndtere forandring, men udpeger

i deres overvejelser over forandringer og forandringers karakter nogle faktorer, som der ikke bliver taget hensyn til i det funktionalistiske paradigme.

2.3.1. Det kritiske perspektiv

Teoretikerne Morgan og Spicer repræsenterer i deres håndbogsartikel *Critical approaches to organizational change* fra 2013, et kritisk perspektiv på forandring, der er bredt nok til både at rumme forskning, der kan placeres inden for det radikalt humanistiske paradigme og forskning, der kan placeres inden for det radikalt strukturalistiske paradigme. Morgan og Spicer suppleres med McKendall, hvis arbejde kan placeres inden for det radikalt humanistiske paradigme. I nedenstående afsnit vil udvalgte variabler fra det kritiske perspektivs *syn på forandring og forandrings håndterbarhed, kritiske procestrin og procesfaktorer, og syn på medarbejdermotivation og modstand* blive beskrevet nærmere.

2.3.1.1. Syn på forandringer og forandringers håndterbarhed

Et kritisk perspektiv adskiller sig, som nævnt, både fra den traditionelle tilgang og kompleksitetsteorien. Hvor de to funktionalistiske perspektiver opstiller forskellige forandringsteorier, der indeholder modeller og vigtige procestrin, der skal tages højde for under en forandringsproces, søger det kritiske perspektiv i stedet at stille spørgsmålstejn ved - og blande sig i - disse forandringsteorier og deres nøgle-temasætninger. Et eksempel på en kritik, der fremsættes, er at repræsentanter fra det funktionalistiske paradigme ikke anser forandringsteorier som redskaber, der i sig selv skaber performative effekter og transformerer aspekter af det sociale liv til forskel fra repræsentanter for det kritiske perspektiv, der antager, at forandringsmodeller og fremstillinger af forandring har en sådan effekt (Morgan & Spicer, 2013, s. 254). Som Morgan og Spicer skriver, er det nødvendigt, at "(...) consider how models of change construct the change processes they claim to describe." (Ibid., s. 254).

En anden hovedkritik mod det funktionalistiske paradigmes tilgange til forandring ses hos McKendall. Hun kritiserer det effektiviseringssigte, der er i den traditionelle tilgange til planlagte organisationsforandringer, da hun mener, at disse kun fokuserer på at opnå et maksimalt udbytte, samt hvordan forandringsagenten bør agere for at kunne 'overtale' organisationsmedlemmerne til at forandre sig. Hun mener dermed, at man 'glemmer' at koncentrere sig om betydningen af *frihed, værdighed, autonomi og selvstændighed* blandt de, der forandres (McKendall, 1993, s. 95).

McKendall beskriver også planlagte forandringer som et magtfuldt ledelsesværktøj, idet den dynamik, der skabes gennem planlagte forandringer, styrker underkastelse, konformitet og føjelighed blandt de, der forandres (Ibid., s. 94). Den frustration og forvirring, forandring skaber, får nemlig organisationsmedlemmer til at blive afhængige af ledelsen, da det er ledelsen, der kan give dem klarhed om - og godkendelse af - hvordan de skal opfatte deres sociale verden (Ibid., s. 97). Ydermere beskriver hun, hvordan forandringer i et individs arbejdsliv kan skabe følelser som vrede, usikkerhed, forvirring og hjælpeløshed samt gøre dem sårbare (Ibid., s. 101). Hun beskriver, hvordan individer, der har gennemgået en forandring, sjældent taler positivt om det, men derimod beskriver det som "(...) *loss of control and dehumanization and the passing of the buck.*" (Ibid., s. 93). Dette sker, idet planlagte forandringer påvirker og rekonstruerer individers arbejdsliv og identiteter – ofte imod deres vilje (Ibid., s. 102). Den måde den traditionelle tilgang, som beskrevet, håndterer forandringer på, vil, ifølge McKendall, typisk også skabe en stigning af kontrol, da hun mener, at en forandringsleders formål er at ændre og/eller fjerne meninger og adfærd, der ikke passer ind i det, ledelsen ønsker (Ibid., s. 96).

Ifølge McKendall bør en forandringsproces ikke blot håndteres ved at have fokus på, hvordan organisationen kan effektiviseres, men bør derimod også være individorienteret for at opnå den bedste effekt. Dertil beskriver hun bl.a., at ledere, der gennemfører en forandring, bør være støttende og lyttende samt hjælpe dem, som bliver påvirket af forandringen med at udtrykke deres følelser og holdninger. Derudover bør de, som er involveret i forandringen, have lov til at deltage og diskutere forløbet samt løbende blive informeret om den forandring, de gennemgår. Ydermere, bør lederen argumentere for forandringens rationalitet, så formålet er tydeligt for organisationsmedlemmerne (Ibid., s. 100). Hun tilføjer dog, at ledelsen altid vil have magten, da det oftest er dem, der har sat forandringen i gang, og lige meget hvor inddragende og kommunikerende en leder er, vil forandringen altid være igangsat med et formål, der tjener ledelsens interesser og i sidste ende kan være med til at skabe en endnu større magt hos ledelsen (Ibid., s. 100-101).

Ud fra ovenstående gennemgang af det kritiske perspektivs syn på forandringers håndterbarhed, kan det udledes, at dette perspektiv anser forandringer som en partisk proces, hvis forløb og udkomme potentielt kan bidrage til magtforskydning og forstærket udbytning. Derudover, har forandringer nogle politiske dimensioner, som er mere til gode for den ene part.

2.3.1.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer

Ifølge Morgan og Spicer vil alle forudbestemte forandringer have dybe politiske konsekvenser, eftersom disse vil forme og ændre, hvordan individer forstår deres arbejde og organisation. Dette indebærer, at man også må erkende, at en forandringsproces involverer mange forskellige aktører, der ofte har modstridende opfattelser og forestillinger om, hvilken forandringsproces en organisation bør foretage sig, og hvordan den skal håndteres. Ligeledes bør man erkende, at de modstridende opfattelser resulterer i, at forskellige grupper engagerer sig i vedvarende og ofte langvarige magtkampe om, hvordan forandringsprocesser og programmer skal forløbe (Morgan & Spicer, 2013, s. 254). En første kritisk procesfaktor, der kan udledes inden for det kritiske perspektiv, er derfor, at man må forholde sig til, hvordan ændringer i organisatoriske processer påvirker organisationen, og især hvilke reaktioner og kampe det fører med sig (Ibid., s. 255).

Morgan og Spicer beskriver identitet og identitetsforandringer som et af de områder, hvor disse kampe udspiller sig, og i den forbindelse anser de indførelsen af kulturændringsprocesser i organisationer som en af de mest bemærkelsesværdige indsatser i identitetsforandring. Sådanne processer betragtes som et forsøg på at introducere en identitetsregulering, som skubber og påvirker medarbejderne til at forbinde og tilslutte deres egen selvforståelse til deres organisation. På den måde bliver medarbejderne påvirket til at identificere sig selv med den organisation, de arbejder i (Ibid., s. 255). Et resultat af dette er, at der kan skabes stridigheder og kampe vedrørende medarbejderidentitet - både blandt medarbejderne indbyrdes, men i særdelshed også for det enkelte individ. Der kan med andre ord også opstå kampe mellem et individs forskellige identiteter, såsom arbejds- og ikke arbejdsidentiteter, eller nye og gamle identiteter. Dette sker når de påvirkes til at skulle have en bestemt identitet, der ikke falder dem naturligt for at passe ind i den kultur, der ønskes i den pågældende organisation (Ibid., s. 255). Organisatorisk forandring beskrives ydermere som værende drevet af et forsøg på at opnå kontrol over stadig stigende dele af individers liv samt deres subjektivitet (Ibid., s. 256). Det kan derfor udledes, at en anden kritisk procesfaktor inden for det kritiske perspektiv er, at man må forholde sig til, hvordan ændringer i identitet, og herunder især kulturændringer, kan skabe kampe mellem forskellige identiteter, som et individ har, samt at forandring kan anses som et forsøg på kontrol.

McKendall opremser forskellige faktorer, der i forbindelse med en forandringsproces er medvirkende til en stigning i ledelsens dominans, uanset om dette er hensigten eller ej (McKendall, 1993, s. 94).

En af disse faktorer er den usikkerhed, som forandringer giver. Usikkerhed opstår typisk - og kommer til udtryk - ved *frygt for det ukendte, manglende information eller viden, samt et tab af personlig selvstændighed og følelsen af selv at være i kontrol over ens egen skæbne* (Ibid., s. 96). Usikkerhed forøger, ifølge McKendall, det magtforhold, der er mellem medarbejderne og ledelsen, idet *"Creating uncertainty for others in effect increases your own certainty."* (Ibid., s. 97). En anden måde, hvorpå en stigning i magt kommer i stand ved forandringer, er ved opløsning af grupper og ved skift i den uformelle organisation. Dette sker især ved strukturelle ændringer, hvor de uformelle alliancer, der findes internt i en organisation, påvirkes. Når grupperne eller alliancerne påvirkes eller opløses, ødelægges muligheden for en kollektiv modstand mod ledelsens kontrol, hvilket gør det lettere for ledelsen at gennemføre deres ønsker og 'herske' over forandringen og organisationen (Ibid., s. 98). Det kan dermed udledes, at kritiske procesfaktorer, som man må forholde sig til ifølge det kritiske perspektiv, både er usikkerhed og nedbrud af uformelle alliancer og værnestrukturer samt disses bidrag til forstærkelse af ledelsens magt over organisationsmedlemmerne.

2.3.1.3. Syn på medarbejdermotivation og modstand

Inden for det kritiske perspektiv anses modstand mod forandring som en legitim og rigtig adfærd og som et resultat af, at forskellige grupper har forskellige interesser og holdninger. Eksempelvis hævdes en grundkonflikt at udspille sig mellem ledelsen og medarbejdere (Bohni, 2009, s. 425). Bohni beskriver denne betragtning som værende *"(...) grundlæggende inspireret af den marxistiske samfundsanalyse, der fokuserer på konflikten mellem den besiddende kapitalistklasse og det besiddelsesløse proletariat."* (Ibid., s. 425). Modstand er dermed, ifølge det kritiske perspektiv, et udtryk for en *"(...) legitim interessevaretagelse i forhold til at undgå yderligere udbytelse af deres arbejdskraft."* (Ibid., s. 426). Dermed kan det udledes, at modstand, inden for det kritiske perspektiv, anses som en legitim og rationel handling, der er udslagsgivende for forandringer.

Den grundkonflikt, der udspiller sig mellem de forskellige grupper, udgøres bl.a., som nævnt, af det magtforhold, ledelsen har overfor medarbejderne, hvor det er ledelsen, der kan manipulere og tvinge sin dagorden igennem overfor medarbejderne. Når ledelsen påvirker medarbejderne til at ændre sin adfærd og meninger, så de passer ind i den ønskede adfærd, subjektiveres medarbejderne, og ledelsens magt internaliseres (Ibid., s. 427). Sådanne aspekter af forandringer skaber, ifølge McKendall, modstand, da det skaber frygt og bekymring og reducerer selvstændighed og selvkontrol. Ydermere skaber det usikkerhed, da det nye er ukendt, hvilket også kan resultere i modstand

(McKendall, 1993, s. 96), hvilket hun beskriver på følgende måde: *"Change is a painful process and much of that pain stems from the experience of powerlessness and the knowledge that one has no real control over one's own destiny."* (Ibid., s. 101). Et andet aspekt, der ifølge McKendall skaber modstand, er, når medarbejdere ikke er involveret og/eller ikke bliver hørt i en forandringsproces (Ibid., s. 100). Det kan dermed udledes, at modstand, ifølge det kritiske perspektiv, også opstår, når individer subjektiveres og mister kontrol over deres egen skæbne og interesser.

Grundet det anlagte fokus på forandrings bidrag til forstærkelse af ledelsesmagt og øget udbytning af arbejdskraft, fokuseres der ikke meget på motivation blandt de valgte repræsentanter fra det kritiske perspektiv. Ved læsning af McKendall kan det til dels udledes, at inddragelse i en forandringsproces, samt at medarbejderne bliver hørt, kan skabe motivation. Hun kritiserer dog selv dette ideal, da hun mener, at inddragelse mere kan ses som et forsøg på at undgå modstand, end noget der vil være til reel gavn for medarbejderne (Ibid., s. 102). Det kan dermed udledes, at motivation anses som et redskab, der skal gøre medarbejderne mere villige til at gennemføre den forandring, ledelsen ønsker, og at motivation, der skabes ved f.eks. inddragelse, er et forsøg på at mindske modstand.

2.3.1.4. Opsummering af det kritiske perspektiv

Opsummerende, adskiller det kritiske perspektiv sig fra de funktionalistiske perspektiver, da dette ikke opstiller teorier for, hvordan forandringer skal håndteres, men derimod søger at stille spørgsmålstejn ved og blande sig i de forandringsteorier, der fremsættes af de funktionalistiske tilgange. Dette perspektiv anser forandringsmodeller som værende styrende for de forandringsprocesser, de hævder at beskrive, og at det dermed er selve opstillingen af teorien og modellerne, der er udslagsgivende for den performative effekt. Ydermere bliver forandring forbundet med magttematikker, idet det kritiske perspektiv betragter planlagte forandringer som et meget magtfuldt ledelsesværktøj. De funktionalistiske perspektiver kritiseres i den sammenhæng for ikke at interessere sig for betydningen af frihed, værdighed, autonomi og selvstændighed blandt de, der forandres, og for at overse, hvorledes forandringer bidrager til at cementere den magtmæssige asymmetri mellem ledelse og medarbejdere. Perspektivet anser forandringer som en partisk proces, hvis forløb og udkomme potentielt kan bidrage til magtforskydning og forstærket udbytning. Derudover, anses forandringer som havende nogle politiske dimensioner, som er mere til gode for den ene part.

Det kritiske perspektiv temasætter også en række procesfaktorer, som man må forholde sig til. En første kritisk procesfaktor er, at forstå hvordan ændringer i organisatoriske processer påvirker organisationen og især, hvilke reaktioner og kampe, det fører med sig. En anden kritisk procesfaktor, man må forholde sig til, er, hvordan ændringer i identitet, og herunder især kulturændringer, kan skabe kampe mellem forskellige identiteter, som et individ har, samt at forandring kan anses som et forsøg på kontrol. Endeligt er supplerende kritiske procesfaktorer, at forandringer bidrager til usikkerhed og nedbrud af uformelle alliancer og værnestrukturer samt disses bidrag til forstærkelse af ledelsens magt over organisationsmedlemmerne. Inden for det kritiske perspektiv fokuseres der ikke på motivation, og modstand mod forandring anses som en legitim, rationel og rigtig adfærd, der opstår på grund af forskellige interesser og holdninger.

2.4. Delkonklusion

Første halvdel af problemformulering lød: *Hvilke variabler beskrives som værende vigtige i forhold til organisatorisk forandring ud fra forskellige teoretiske perspektiver?* Efter at have gennemgået de forskellige perspektiver, kan jeg nu svare som følgende. Væsentlige variabler fra de funktionalistiske perspektiver er at se forandringer som en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, og som er til gode for hele organisationen. De to perspektiver adskiller sig dog i måden, hvorpå de forstår en organisation. Den traditionelle tilgang ser, jf. maskine-metaforen, en organisation som en maskine, der skal fungere og ændres som en helhed, hvorimod kompleksitetsteorien, jf. organisme-metaforen, ser en organisation som bestående af mange forskellige dele, som påvirker og påvirkes af hinanden. Forskellen på de to perspektivers syn på forandring ligger dog mest i måden, hvorpå forandringen skal håndteres. Den traditionelle tilgang beror på antagelsen om, at forandring i et menneskeligt system kan håndteres ved at følge en forandringsmodel, hvor en forandringsleder styrer de, som skal forandres gennem en lineær og planlagt forandringsproces trin for trin. Kompleksitetsteorien beror derimod på antagelsen om, at forandringsprocesser er komplekse, da de er emergerende, diskontinuerlige og flydende. Forandringer anses på den måde i kompleksitetsteorien som en non-lineær proces, der er umulig at styre og kontrollere, da det ikke er muligt at lave forudsigelser som fremtidige senarier. Forandringer, set fra kompleksitetsteoriens perspektiv, kan håndteres ved at forstå den interaktion og de mønstre, der skaber organisationen for på den måde at vide, hvor og hvordan organisationsmedlemmerne kan manipuleres, så der opstår konflikter, der vil føre til udvikling og dermed forandringer. En forandringsproces består dermed ikke af nogle forudbestemte og faste trin, men derimod af nogle

faktorer, der er afgørende for, at en forandring er mulig - herunder bl.a. sammensætningen af organisationsmedlemmer og ændringer og påvirkninger i organisationens interne og eksterne miljø. En anden væsentlig faktor, der adskiller de to perspektiver, er syn på medarbejdermotivation og modstand. Motivation skabes, ifølge den traditionelle tilgang, ved at skabe frygt og usikkerhed, hvilket giver individerne motivation til at opsøge en ny adfærd. Modstand ansues på to forskellige måder. Den ene er at forstå modstand som værende fornægtende og ikke tilstede, og beskrive det som irrationel adfærd og som noget, der skal elimineres, hvorimod det også betragtes som noget, der er naturligt og legitimt. Inden for kompleksitetsteorien beskrives medarbejdermotivation og modstand som en naturlig reaktion, da diversitet skaber politiske magtkampe, der naturligt fører til konflikter, hvilket skaber motivation hos nogle grupper og modstand hos andre. På den måde deler de to perspektiver visse ligheder inden for opfattelsen af, at modstand anses som en legitim og rationel adfærd, men adskiller sig i opfattelsen af, hvad der skaber motivation. Det kan dermed konkluderes, at de to perspektiver inden for det funktionalistiske paradigme deler visse ligheder men også adskiller sig i nogle variabler, hvilket især kommer til udtryk ved syn på forandrings håndterbarhed, kritiske processer og procesfaktorer samt medarbejdermotivation.

Nogle af de samme variabler kan genfindes i det kritiske perspektiv, selvom dette perspektiv ikke beskæftiger sig direkte med spørgsmålet om, hvordan man bør håndtere forandringer. Derimod beskæftiger de sig med at stille spørgsmål ved, og blande sig i, de forandringsteorier, der fremsættes af de funktionalistiske tilgange, som de finder styrende for den performative effekt. Dertil udpeges nogle overvejelser og faktorer, der ikke bliver taget hensyn til i det funktionalistiske perspektiv. I den forbindelse nævnes magt som en af de mest markante variabler i forbindelse med forandringer, idet det kritiske perspektiv betragter planlagte forandringer som et meget magtfuldt ledelsesværktøj. Det kritiske perspektiv anser dermed forandringer som en partisk proces, hvis forløb og udkomme potentielt kan bidrage til magtforskydning og forstærket udbytning. Derudover anses forandringer som havende nogle politiske dimensioner, som er mere til gode for den ene part, og som derfor skaber asymmetri mellem ledelse og medarbejdere. Det kritiske perspektiv betragter dertil forandringer som et forsøg på kontrol. Inden for det kritiske perspektiv fokuseres der ikke på motivation, og modstand mod forandring anses som en legitim, rationel og rigtig adfærd, der opstår på grund af forskellige interesser og holdninger. Det kan dermed konkluderes, at det kritiske perspektiv adskiller sig markant fra de funktionalistiske perspektiver, bl.a. i syn på forandringer. Hvor de funktionalistiske perspektiver ser forandringer som en neutral apolitisk proces, ser det kritiske perspektiv forandringer som en partisk proces. Derudover kritiseres de funktionalistiske perspektivers

håndtering af forandringsprocesser som et forsøg på at forøge magt og kontrol over organisationsmedlemmernes identitet og subjektivitet. Der kan dog også udledes visse ligheder i forbindelse med forståelsen af modstand i de tre perspektiver, her især mellem kompleksitetsteorien og det kritiske perspektiv, idet disse begge anser modstand som en legitim og rationel adfærd, der er affødt af forskellige holdninger.

Kapitel 3

Metode

Kapitel 3 – Metode

I dette kapitel præsenteres specialets metode, herunder de valgte teknikker til dataindsamling og analyse. Desuden redegøres for valg af informanter samt de etiske overvejelser, der er gjort i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af undersøgelsen.

3.1. Dataindsamlingsteknik: Semistruktureret interview

Som dataindsamlingsteknik i dette speciale, har jeg valgt at lave semistrukturerede interviews med en organisations ledere og nogle af dens medarbejdere, hvor jeg ønsker at undersøge, hvilke variabler disse anskuer som vigtige i forbindelse med gennemførelse af organisatorisk forandring.

En interviewundersøgelse kan, ifølge Brinkmann og Tanggaard, svinge mellem at være helt stramt struktureret med en række fastlagte spørgsmål, der er styreret af interviewerens, til at være relativt ustruktureret med få faste spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 34). Imellem det stramt strukturerede og det relativt ustrukturerede interview ligger det semistrukturerede interview. Det semistrukturerede interview er en interviewform, der forløber som en interaktion mellem deltager og forsker. Udgangspunktet er en række fastlagte spørgsmål, hvor der er plads til, at nogle spørgsmål opstår undervejs (Ibid., s. 36).

I indeværende speciale vil interviewundersøgelsen være semistruktureret, da der på forhånd vil være udviklet spørgsmål, som deltagerne skal svare på, men hvor der samtidig vil være plads til uddybende spørgsmål undervejs. Et interview påbegyndes med en briefing, hvor interviewerens gennemgår forskellige formelle og praktiske aspekter ved interviewet, og afsluttes med en debriefing (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 89). I et semistruktureret interview anvendes en interviewguide ofte som basis for selve interviewet. En interviewguide skal sikre, at de spørgsmål, der er vigtige at få afdækket under interviewet, bliver afdækket, og tilbyder dermed en oversigt til at opnå dette (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 40).

I en interviewguide skelnes der ofte mellem *forskningsspørgsmål* og *interviewspørgsmål*. Denne opdeling skyldes, ifølge Tanggaard og Brinkmann, at forskningsspørgsmål sjældent fungerer som et godt interviewspørgsmål, da forskningsspørgsmål søger *forklaringer* på bl.a. fænomener, processer og sammenhænge, hvorimod interviewspørgsmål søger konkrete *beskrivelser* af disse forklaringer (Ibid., s. 40). For at opnå en overskuelig interviewguide er forskningstemaer/spørgsmål i indeværende speciale inddelt i tre dele; *tema*, *forskningsspørgsmål* og *interviewspørgsmål*. Interviewguiden er opdelt i to etaper, hvor den første er en *åben del*, hvor der stilles spørgsmål omkring fænomenet 'organisatorisk forandring', herunder deltagernes forståelse af fænomenet, deres erfaringer med

vellykkede og mislykkede forandringer, samt hvad de ser som vigtige faktorer i forbindelse med en forandring. Anden del af interviewet består af en *fokuseret del*, hvor spørgsmålene er udformet på baggrund af de faktorer, der er udledt af teorien, og som er henvendt mere konkret til deltagernes forståelse af, hvad der er vigtigt at tage højde for i gennemførelsen af forandringer. Herunder faktorer som motivation, inddragelse, kommunikation, samt modstand til forandring. Der er i indeværende speciale udarbejdet to interviewguides, som bygger på de samme spørgsmål, men er justeret alt efter, om det er til interviewet med ledelsen eller medarbejderne. Et eksempel på, hvordan de samme spørgsmål er formuleret forskelligt i de to interviewguides, kan ses i følgende uddrag:

"Hvordan ville en fremtidig forandring skulle håndteres for at skabe motivation hos medarbejderne?" (Jf. bilag 1.)

"Hvordan ville en fremtidig forandring skulle håndteres for at du ville føle dig mest motiveret til at gennemføre den?" (Jf. bilag 2.)

Dermed bliver lederne stillet spørgsmålene fra et lederperspektiv, og hvad vedkommende vil gøre for eksempelvis at skabe motivation hos medarbejderne. På samme måde bliver medarbejderne spurgt ind til hvad, der kunne få dem til at føle sig mest motiveret til at gennemføre en forandring, hvilket dermed repræsenterer et medarbejderperspektiv.

Foruden at nogle spørgsmål er formuleret forskelligt i de to interviewguides, indeholder interviewguiden med ledelsen tre spørgsmål mere end interviewguiden til medarbejderne, hvilket har til formål at spørge ind til ledernes egne erfaringer med at opleve *demotivation, usikkerhed og utryghed* samt *modstand til forandring*. De to interviewguides kan findes i bilag 1 og 2.

3.2 Udvælgelse af interviewpersoner og interviewforløb

I undersøgelsen er der gennemført i alt otte interviews med hhv. ledere, repræsentanter for lærerstaben og repræsentanter for de øvrige ansatte. De otte deltagere var:

Deltager 1: *Kvinde, ansat på skolen*

Deltager 2: *Kvinde, ansat på skolen*

Deltager 3: *Mand, ansat på skolen*

Deltager 4: *Kvinde, lærer på skolen*

Deltager 5: *Kvinde, lærer på skolen*

Deltager 6: *Mand, lærer på skolen*

Deltager 7: *Kvinde, leder på skolen*

Deltager 8: *Mand, leder på skolen*

Som det fremgår af ovenstående beskrivelser af deltagerne, repræsenterer de tre forskellige grupper af de organisationsmedlemmer, der udgør organisationen. Deltagerne 1-3 er ansatte på skolen og repræsenterer dermed den gruppe af organisationsmedlemmer, der ikke indgår i lærerstaben, men som varetager andre opgaver på skolen. Deltagerne 4-6 repræsenterer lærerne på skolen, mens deltager 7-8 repræsenterer skolens ledelse. Alle tre grupper består af både mænd og kvinder. Tildelingen af deltagernummer er tilfældig.

Interviewene er foretaget over to dage med en uges mellemrum. Alle interviews blev foretaget på skolen - både for at bruge så lidt af deltagerens tid som muligt, og for at interviewe dem i deres vante rammer. Da jeg skulle interviewe deltagerne i deres fritimer eller pauser, tog jeg ned på skolen og aftalte med de forskellige deltagere, hvornår på dagen det ville passe dem bedst at deltage. Den første dag blev der foretaget tre interviews, herunder med to medarbejdere og med den ene leder af skolen. De første to interviews var med de to medarbejdere og foregik på skolens lærerværelse. Vi sad alene ved et bord, og da skolen var lukket, var der ingen forstyrrelser, hverken fra andre ansatte eller eleverne. Disse første to interviews var korte og ikke så uddybende, da deltagerne svarede kort og præcist på mine spørgsmål. Interviewet med lederen foregik ligeledes i rolige omgivelser på skolens lærerværelse. Denne gang satte vi os dog i en sofa. Dette skabte en god og bekvem stemning, der gav interviewet en form for samtalestatus. Denne stemning gav også plads til en længere besvarelse af mine spørgsmål, og jeg forsøgte samtidigt at stille mere uddybende spørgsmål, end jeg havde gjort i de to tidligere interviews. Interviewet med lederen var markant længere end de to med medarbejderne. Den anden dag blev der foretaget fem interviews med hhv. fire medarbejdere og den anden leder. Disse fem interviews blev afholdt forskellige steder på skolen, alt efter hvor det passede deltagerne bedst og var af forskellig varighed, med stor forskel på, hvor uddybende deltagerne svar var.

3.3. Lagring og efterbehandling af data

De otte interviews blev alle lydoptaget og efterfølgende gennemlyttet og transskriberet. I forbindelse med et interview anvendes transskribering som en metode til at overføre tale til skriftsprog, hvilket gør det muligt at anvende den viden, der er produceret i et interview i en analyse. Ifølge Kvale og Brinkmann kan det være kompliceret at omskrive tale til skrift, da dette er en fortolkningsproces, der

kan give anledning til problemer. Et af de mest essentielle problemer, der opstår ved denne omskrivning, er at et interview ofte er en samtale mellem mennesker, der er fysisk tilstedeværende i situationen. Denne interaktion kan være problematisk at overføre til tekst, idet elementer som kropssprog ofte går tabt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 200). Derudover kan det, ifølge Brinkmann og Tanggaard, være problematisk at bestemme, hvornår en sætning begynder og slutter, samt hvor og hvornår der sættes komma og punktum (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 43).

For at kunne fremstille en overskuelig og forståelig transskribering, er det, ifølge Kvale og Brinkmann, vigtigt at være konsekvent i, hvordan forskellige sproglige handlinger nedskrives. Dertil opstilles, forud for en transskribering, nogle regler, der angiver *pauser, afbrydelser, uforståelige passager* m.m. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 203-204). De transskriberingsregler, der vil være gældende i indeværende speciale, tager udgangspunkt i nogle af de mindste krav, der ifølge Kirsten Gregersen er til transskribering. Disse kaldes *minimale udskriftskonventioner*. De udskriftskonventioner, der er udvalgt fra Gregersen, herunder *forkortelser, tegnsætning, ordrækkefølge, uforståelige og/eller vanskeligt forståelige sekvenser* (Gregersen, 1992, s. 4) samt egne tilføjelser såsom *tids- og deltagerangivelser*, kan ses nedenfor:

1. *Tids- og deltagerangivelser skrives før hver sammenhængende sekvens. F.eks. (D1. 02:33) "Medarbejdermotivation er vigtig..."*
2. *Forkortelser (som "o.l."), tal (som "17") og tegn (som "%") skrives ud (som "og lignende", "sytten" og "procent").*
3. *Af tegnsætningstegn bruges kun punktum. Det bruges til at betegne ytringsafslutninger.*
4. *Hvis der udelades noget, fra en passage markeres det med (...)*
5. *Uforståelige sekvenser og ord markeres "(uf)" (= "uforståelig").*

I overensstemmelse med det jeg ønsker at undersøge med disse interviews, vil observationer såsom *kropssprog, lyde og fejl i sprogbrug* ikke blive transskriberet, da sådanne observationer ikke er i fokus i indeværende speciale. Fokus er derimod på det sagte, hvorfor ovenstående faktorer ikke er vigtige at nedskrive i teksten (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 43). Ydermere, er det en udvælgelsesproces at bestemme, hvad og hvilke dele af dataene, der skal transskriberes, da en fuld transskribering kræver et stort arbejde, der ofte ikke er nødvendigt. Det er dog nødvendigt at transskribere de passager, der skal anvendes som citater i analysen (Ibid., s. 44), hvorfor kun udvalgte passager, der findes relevante for analysen, vil blive transskriberet i indeværende speciale, da dette vil lette arbejdet med den indsamlede data. For at gøre de anvendte citater mere læsevenlige, vil der sættes komma, når de

inddrages i analysen. De transskriberinger, der er udført i forbindelse med indeværende speciale kan findes i bilag 3.

3.4. Analysemetode: Kvalitativ indholdsanalyse

I dette afsnit redegøres der for specialets valg af *kvalitativ indholdsanalyse* som analysemetode samt fremgangsmåden herfor.

3.4.1. Kvalitativ indholdsanalyse

Den analysemetode, der er anvendt i dette speciale, er *kvalitativ indholdsanalyse*, som er en metode til systematisk datareduktion, der kan anvendes til at klassificere og klarlægge temaer og mønstre i den indsamlede empiri (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 318). Denne analysemetode anvendes i indeværende speciale til at klarlægge de eventuelle temaer og mønstre, der udgør de forskellige deltageres forståelser og betragtninger, herunder eventuelle ligheder og forskelligheder.

Zhang og Wildemuth opstiller tre forskellige tilgange til den kvalitative analyse; *den konventionelle tilgang*, *den teoriinformerende tilgang*, og *den summerende tilgang*, som alle anvendes som en metode til at identificere forskellige mønstre og temaer i data. De tre analysemetoder adskiller sig dog i deres tilgang, og skelner mellem, om der anvendes en induktiv eller deduktiv tilgang, samt graden heraf, da det er muligt at gå både induktivt og deduktivt til værks (Ibid., s. 319-320). Den konventionelle tilgang anvendes til at udlede kodningskategorier direkte fra den rå data og kan dermed siges at være en induktiv tilgang. Den teoriinformerende tilgang starter som en deduktiv tilgang, hvor de første og styrende kodningskategorier udspringer fra en teori, hvorefter nye temaer eller kodningskategorier kan opstå induktivt i analysearbejdet. Den summerende tilgang starter med en optælling af ord eller andet indlysende indhold, hvor formålet er at undersøge og analysere brugen af ord, hvilket opstår på en induktiv måde, da disse udspringer af dataene (Ibid., s. 320).

I indeværende speciale anvendes den teoriinformerende tilgang, da variabler, der er identificeret på baggrund af analyse af forskellige teoretiske perspektiver, danner grundlag for mine kodningskategorier.

3.4.2. Fremgangsmåde for den teoriinformeret indholdsanalyse

Fremgangsmåden for gennemførelse af den teoriinformerende indholdsanalyse vil i indeværende speciale tage udgangspunkt i en otte-steps guide, opstillet af Zhang og Wildemuth.

Step 1: Forberedelse af data

Processen med en kvalitativ indholdsanalyse starter i de tidlige stadier af dataindsamling, hvorfor det første step er at forberede den indsamlede data til at kunne anvendes i analysen. Ifølge Zhang og Wildemuth skal alle former for data omskrives til tekst, før de kan anvendes i en analyse (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 320). Derfor vil de forskellige interviews, der er foretaget i forbindelse med indeværende speciale, blive transskriberet i overensstemmelse med tidligere beskrevet lagring og efterbehandling af data (jf. 3.3.).

Step 2: Definering af analyseenhed

Step to er at definere, hvad der skal tælle som en analyseenhed. Analyseenheden i indeværende speciales analyse er temaer, der enten har rod i den teoretiske gennemgang af forskellige perspektiver på organisatoriske forandring og hertil knyttede syn på kritiske faktorer etc., eller er supplerende temaer, der udspringer af empirien selv. Alle temaer antages at kunne komme til udtryk i såvel enkeltudsagn som længere tekstpassager og/eller kombinationer af tekstpassager. Det er dog muligt, at der kan optræde nye temaer i dataene (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 320), hvilket jeg vil være opmærksom på undervejs i analysen.

Step 3: Udvikling af kategorier og et kodningssystem

Step tre er at udvikle kategorier og opstille et kodningssystem, der i indeværende speciale primært udspringer fra teorien, da jeg anvender den teoriinformerede indholdsanalyse. Eksempler på kodningskategorier er *motivation* og *modstand*. Udover disse teoriinformerede kodningskategorier vil der ligeledes opstilles en kategori, der betegnes *andet*, hvor eventuelle nye temaer, der udspringer fra dataene, vil blive placeret (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 321). De kodningssystemer, der er udviklet i indeværende speciale, kan findes i bilag 4 og 5.

Step 4: Test af kodningssystem

Ifølge Zhang og Wildemuth er det vigtigt at teste sit kodningssystem for at sikre, at det virker efter hensigten og for at kunne lave justeringer, hvis det skulle være nødvendigt, inden kodningen af hele teksten påbegyndes (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 321-322). Efter at have udviklet kategorier og et kodningssystem, vil jeg derfor teste dette på et lille uddrag af empirien og justere om nødvendigt.

Step 5: Kodning af hele teksten

Efter at have testet kodningssystemet kan kodningen af hele teksten begynde, hvor teksten nedbrydes i de udvalgte kategorier og tematikker. Ifølge Zhang og Wildemuth er det vigtigt at tjekke kodningssystemet undervejs i en kodning for at sikre, at man er tro mod det. Derudover er det muligt, at der undervejs i kodningen skal tilføjes nye kategorier til kodningssystemet, såfremt der opstår nye kategorier, der udspringer fra dataene (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 322). Undervejs i kodningen vil jeg dermed være opmærksom på at holde mig til kodningssystemet og samtidigt tilføje nye kategorier og tematikker, hvis de skulle opstå.

Step 6: Vurdering af kodning

Det sjette step er vurdering af kodningen, hvilket ifølge Zhang og Wildemuth er vigtigt for at kontrollere kodningens konsistens igen, og det er derfor ikke nok at gå ud fra, at testen af kodningen er tilstrækkelig (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 322). Når hele teksten er kodet, vil jeg derfor gå den igennem igen og tjekke, at den er kodet konsekvent og pålideligt, før jeg går videre til næste step.

Step 7: Drag konklusioner fra de kodede data

I det syvende step drages der konklusioner fra de kodede data ud fra de mønstre og tematikker, der er kommet frem gennem kodningen, samt hvilke betydninger disse har (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 322). I indeværende speciale vil disse jævnfør problemformuleringen omhandle, hvilke variabler hhv. ledelsen og medarbejderne anskuer som vigtige i forhold til gennemførelse af organisatorisk forandring.

Step 8: Rapportering af metode og fund

Det ottende og sidste step i analysen er at rapportere den anvendte metode og de fund, jeg er kommet frem til gennem analysen. En del af rapporteringen er at inddrage centrale uddrag og citater fra de forskellige temaer og kodningsenheder. Når resultater fra en kvalitativ indholdsanalyse fremlægges, er det, ifølge Zhang og Wildemuth, vigtigt at skabe en god balance mellem at være beskrivende og fortolkende, idet kvalitativ forskning bygger på fortolkning, og denne fortolkning bygger på forskerens personlige og teoretiske forståelse for fænomenet, der undersøges. Når resultater rapporteres, er det dermed vigtigt, at der både er tilstrækkelig fortolkning og beskrivelse til at læseren kan forstå konteksten og resultatet (Zhang & Wildemuth, 2017, s. 322-323), hvilket jeg vil være opmærksom på, når jeg skal rapportere analysens fund.

3.5. Etiske overvejelser

Idet kvalitativ forskning ofte handler om mennesker og disses personlige liv og erfaringer, vil der ofte opstå nogle etiske problemer og spørgsmål, man som forsker bør være opmærksom på, da disse personlige erfaringer vil blive delt i et offentligt rum som et led i en undersøgelse (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 463). De etiske overvejelser, der er foretaget i forbindelse med indeværende speciale vil blive opdelt i hhv. *mikro-* og *makroetiske overvejelser*, hvilke vil blive beskrevet nærmere i nedenstående afsnit.

3.5.1. Mikroetiske overvejelser

De mikroetiske overvejelser omhandler overordnet de problematikker, der har med varetagelsen af de deltagende personer at gøre, og hvordan man som forsker undgår at disse lider nogen form for overlast ved at deltage i undersøgelsen (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 473). For at undgå at de personer, der deltager i min undersøgelse lider nogen form for overlast, vil jeg være opmærksom på mikroetiske overvejelser, der indeholde elementer som *informeret samtykke*, *fortrolighed*, *konsekvenser* og *forskerens rolle*.

3.5.1.1. Informeret samtykke

Det er, ifølge Brinkmann og Tanggaard, vigtigt at være opmærksom på, hvem der egentlig har givet samtykke til at deltage. Er det eksempelvis deltagerne selv, eller er det evt. et ønske fra ledelsens side og dermed dem, der har givet samtykket på deltagernes vegne (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 477)? I forbindelse med planlægning og aftale om undersøgelsen i dette speciale har al kommunikation foregået gennem skolens ledelse, og det er dermed dem, der har givet samtykke på deltagernes vegne forud for interviewene. For at informere deltagerne om, hvad undersøgelsen gik ud på, og hvad deres deltagelse indebar, sendte jeg en beskrivelse af dette forud for interviewene. På den måde havde deltagerne en viden om, hvad deres deltagelse indebar. Selve aftalerne om at deltage i undersøgelsen blev, som nævnt, foretaget på skolen, mens jeg var der. På den måde kunne deltagerne selv bestemme, om de ville deltage eller ej. Dette betød imidlertid også, at der var nogle, der sagde fra, mens andre, der måske havde bestemt sig for ikke at deltage, alligevel deltog. På den måde var jeg sikker på, at de, der deltog selv, havde taget beslutningen om at deltage, og at det ikke var noget, de var tvunget til.

Da det var frivilligt at deltage i interviewene (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 466), blev deltagerne gjort opmærksomme på dette i den indledende del af interviewet. Derudover havde jeg udformet en samtykkeerklæring, hvor deltagerne skrev under på, at de deltog frivilligt, og at jeg må bruge deres udtalelser i specialet. Derudover gjorde jeg dem opmærksomme på, at deres navn og alder vil blive udskiftet med synonymer (jf. bilag 6.).

3.5.1.2. Fortrolighed

I forbindelse med en undersøgelse har forskeren ansvar for at behandle alle personidentificerende oplysninger fortroligt for at undgå, at deltagerne lider nogen form for last ved at deltage (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 446). Den efterskole, der er genstand for undersøgelsen i indeværende speciale, ønsker at være anonym, hvorfor både skolen og deltagernes navne og andre personlige oplysninger vil blive udskiftet med synonymer, og undersøgelsen vil dermed ikke inddrage persondata. Det er dermed kun mig, der ved, hvem de deltagende personer er, og hvad deres rigtige identitet er. På den måde kan jeg opretholde og imødekomme deres ønske om at være anonyme.

3.5.1.3. Konsekvenser

Overvejelser om konsekvenser i forbindelse med en undersøgelse omhandler, at man som forsker overvejer, hvilke konsekvenser det kan have for deltagerne at deltage, og hvordan man kan undgå, at der opstår u hensigtsmæssige konsekvenser (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 478). For at undgå, at deltagelsen har en konsekvens for deltagerne i indeværende speciale, er undersøgelsesspørgsmålene udformet, så de ikke omhandler følelsesladet og meget personlige spørgsmål. Derimod er formålet at spørge ind til deltagernes forståelse for fænomenet organisatorisk forandring samt hvad de anskuer som vigtigt i forbindelse med gennemførelsen af samme. Deltagerne bliver dermed ikke bedt om at svare på konkrete hændelser, der har været på skolen, men kan derimod trække på egne erfaringer fra deres nuværende eller tidligere stillinger. Ligeledes bliver de spurgt ind til fremtidige ønsker omkring håndteringen af forskellige elementer af en forandringsproces. På den måde er ønsket med denne undersøgelse ikke at skabe konsekvenser for deltagerne og tvinge dem ud i at ytre deres eventuelle uenigheder med håndteringen af forandringer på deres arbejdsplads, der kunne skabe følsomme reaktioner og/eller spændinger mellem ledelsen og medarbejderne.

3.5.1.4. Forskerens rolle

Forskerens rolle i forbindelse med et kvantitativt interview er bl.a. at formå at forholde sig neutral og ikke lade sig påvirke af deltagernes udsagn, hvilket, ifølge Kvale og Brinkmann, kan være svært, da denne form for interview er interaktiv, hvor interviewerens indgår i samspil med den, der bliver interviewet. Derudover er det vigtigt, at de konklusioner, der drages fra deltagernes svar, fremlægges med så høj gennemsigthed som muligt, og at de bliver kontrolleret og valideret (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 93). I forbindelse med min rolle som forsker og interviewer, vil dette aspekt være en udfordring, da jeg kender organisationen og deltagerne godt og derfor uundgåeligt har nogle forudbestemte opfattelser og meninger. Jeg vil derfor forsøge at forholde mig så neutralt som muligt og samtidigt forsøge ikke at lade mig påvirke af eventuelle holdninger og uenigheder, jeg måtte dele med deltagerne. Ydermere vil jeg være tro mod de udsagn, der bliver anvendt i analysen og ikke anvende min forudgående viden til at tolke på deltagernes udsagn og på den måde forsøge at holde en professionel afstand.

3.5.2. Makroetiske overvejelser

De makroetiske overvejelser omhandler, ifølge Brinkmann og Tanggaard, undersøgelsens placering i en samfundsmæssig sammenhæng - herunder hvem, der eventuelt vinder og taber på undersøgelsen, samt hvilken større interesse undersøgelsen tjener, hvis den bliver offentliggjort. Det er med andre ord overvejelser, der vedrører aktører udover dem, der findes i den lokale kontekst. Det er derfor ikke altid nok at være opmærksom på de mikroetiske overvejelser, når man udfører en forskningsundersøgelse, da et sådant altid vil arbejde enten for eller i mod magten (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 473). I indeværende speciale vil de makroetiske overvejelser være fokuseret på sikringen af andre lignende aktører som de, der indgår i undersøgelsen, og at alle verdens fremtidige medarbejders rettigheder ikke svækkes af min undersøgelse. Da undersøgelsen omhandler, hvad hhv. ledelsen og medarbejderne anskuer som vigtigt i forbindelse med gennemførelse af forandring, er ønsket med undersøgelsen ikke at udpege steder, hvor enten ledelsen eller medarbejderne ikke gør det godt nok. Ydermere er det ikke hensigten at undersøgelsen skal kunne bruges imod lignende aktører i andre organisationer.

Kapitel 4

Analyse

Kapitel 4 – Analyse

Dette kapitals analyse er udformet som en teoriinformeret og tematisk struktureret analyse, hvor temaerne *syn på forandring og forandringers håndterbarhed, kritiske procestrin og procesfaktorer og syn på medarbejdermotivation og modstand*, der også er anvendt i den teoretiske gennemgang, er styrende for analysens opbygning. Temaerne motivation og modstand vil dog blive behandlet som to separate temaer i analysen, hvorfor analysen er opdelt i fire hovedafsnit. Hele analysen er ydermere opbygget som en partsanalyse, hvor først medarbejdernes svar og dernæst ledelsens svar vil blive gennemgået i relation til hvert tema. Hvert hovedtema afsluttes med en opsummering og sammenligning af medarbejdernes og ledelsens syn. Gennem analysen adskilles medarbejderne desuden i *ansatte og lærere*, hvis der skal beskrives forskelle mellem de to medarbejdergrupper. Grundet overlap mellem deltagerens svar på den åbne og den fokuserede del af interviewet, har jeg i forbindelse med analysearbejdet valgt at slå de to faser sammen, så analysen bygger på svar fra både den åbne og den fokuserede del.

4.1. Syn på forandringer og forandringers håndterbarhed

4.1.1. Medarbejdernes perspektiv

Det første tema, der kan udledes fra medarbejdernes syn på forandringer er, at forandringer tænkes som en *neutral proces*, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, og for at holde organisationen i live. I den sammenhæng, tænkes forandringer som *nødvendige*, og bliver beskrevet som noget, der kan være med til at give det sidste skub, hvortil deltager 4 beskriver, at man ved forandringer "(...) bliver holdt i live, hvis man kan sige det. Nu har jeg selv været lærer i rigtig mange år, og derfor så kan man godt, hvis man ikke passer på, falde i søvn." (D4, 02:14). Nogle af deltagerne beskriver dog også visse forandringer som *unødvendige*, og som nogle tiltag, der bliver taget, blot fordi andre lignende organisationer gør det, hvortil deltager 6 siger: "Bare at gøre noget fordi det er der andre, der gør så er det nok også godt at vi gør det (...) I stedet for, at det formuleres på en åben måde så man er fælles om det." (D6, 11:05) hvilket kan suppleres med deltager 5 der tilføjer: "Jeg synes da det er sundt nok med forandringer, bare det ikke er fordi, der bare skal ske noget nyt." (D5, 03:05). Deltagerne er enige om, at forandringer skal give mening for dem, og at de ellers synes, at en forandring er irrationel.

Blandt medarbejderne ses det, at forandringer tænkes som nogle der er *planlagte* og som dækker over, at organisationen skal ændre sig. Deltager 2 siger f.eks.: "At organisationen forandrer. Laver

forandringer i strukturer og alt hvad det vedrører." (D2, 00:57). Selvom medarbejderne tænker forandringer som planlagte tiltag, beskriver deltager 6 dog, at han ikke mener, at forandringers udfald kan planlægges, hvilket han beskriver på følgende måde:

"Planlægningen den skal man på en eller anden måde lave trinvis. Man har en ide om, hvor man kommer hen, men man skal ikke planlægge, hvordan man kommer derhen. (...)Hvordan man kommer derhen ad, og hvad der sker i den proces mellem a og b, der kan ske alt muligt (...)" (D6, 17:16).

I forbindelse med ovenstående tema kan det yderligere udledes, at medarbejderne tænker forandringer som ledelsesinitierede, da de beskriver, at det er ledelsen der står for at gennemføre forandringer. Dette beskrives bl.a. af deltager 4: *"At dem som står for ledelsen, de står for, at der er noget bevægelse og noget udvikling, og at man følger tiden."* (D4, 01:16).

Et andet tema der kan udledes fra deltagernes svar er, at forandringer også anses som naturlige og uundgåelige og som noget der sker umærkeligt, som kun kan ses i retrospektiv. Som deltager 6 udtrykker det, dækker forandring dermed også over: *"De forskelle der sker, og man ikke ved hvorfor, og man heller ikke har ord på, mens det sker, men som man først kan se, når man kigger bagud."* (D6, 01:17).

Endeligt tænkes forandringer som svære at håndtere, hvilket medarbejderne mener der er flere årsager til, bl.a. at det er svært at ændre på folk, og det de er vant til, hvilket deltager 4 beskriver: *"Jeg synes til tider, at det kan være svært. Fordi man er jo også lidt forankret i det, man er vant til."* (D4, 01:30). Som supplement til dette, beskriver deltager 5, at folks indstilling kan være afgørende: *"Hvis der er en masse nejhatte på, så kan sådan en forandring have det svært."* (D5, 04:39).

4.1.2 Ledelsens perspektiv

Det første tema der kan udledes fra ledelsens syn på forandringer er, at forandringer tænkes som en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, og til at opnå nogle mål. Dertil siger deltager 7:

"(...) For mig, der arbejder her, der tænker jeg nok organisationsforandring meget som kulturforandring. Altså det at man som organisation har et mål. Og vi har vores kunder, og det er jo eleverne. Og der er både nogle

resultatmål og nogle procesmål. Nogle visioner og tanker for pædagogikken (...) som vi hele tiden retter os hen i mod. Og der vil vi altid reflektere og bevæge os og flytte os i forhold til, hvordan opnår vi de her mål. Så det handler rigtig meget om at arbejde med processerne i organisationen, altså kulturen.” (D7, 01:48)

I forlængelse af dette syn, og med udgangspunkt i ovenstående citat, kan det udledes, at forandringer tænkes som planlagte, med det formål at nå nogle opsatte mål for organisationen. I denne forbindelse beskriver ledelsen dog også, at det kan være svært at sige, hvornår man er i mål med en planlagt forandringsproces, hvilket deltager 8 beskriver ved at sige:

”Jeg har i hvert fald ikke, med min begrænsede erfaring, oplevet at man har sat en eller anden forandringsproces eller strategi i søen, og så to eller fem år efter, så er man ligesom kommet i mål med det.” (D8, 02:00).

Et andet tema der kan udledes er, at ledelsen tænker forandringer som ledelsesinitierede, og deltager 7 siger i den forbindelse:

”Det er en af de største ledelsesmæssige opgaver. Det er det mest udfordrende, og det er vanskeligt. Det er også fantastisk og spændende, men det er helt sikkert en stor ledelsesmæssig udfordring at arbejde med forandringer.” (D7, 03:24).

Ledelsen ser også forandringer som nødvendige, idet både indefra- og udefrakommende faktorer kan være med til at tvinge organisationer til at forandre sig for at kunne følge med udviklingen. Dette beskrives af deltager 8: *”Som jeg forstår det, så er det når der er nogle udefrakommende ting eller nogle indefrakommende ting, der bliver sat i værk eller ligesom bliver tvunget til at forandre sig.” (D8, 01:17)*

I forlængelse af, at forandringer tænkes som nødvendige, tænkes de også som naturlige, idet ledelsen mener, at der hele tiden sker små forandringer. Et eksempel på dette er, at nye medarbejdere er med til at påvirke organisationen og de resterende organisationsmedlemmer, og at der dermed sker en lille forandring, hver gang der kommer en ny medarbejder. Dette bliver eksemplificeret af deltager 7: *”Vi skal jo hele tiden skubbe til hinanden. Det kan man ikke undgå. Og lige så snart der kommer en ny*

medarbejder ind på sådan et lærerværelse her (...) så skubber vi til hinanden. Og det er jo også små forandringer." (D7, 04:14)

Slutteligt anses forandringer som svære at håndtere, og ledelsen beskriver i den sammenhæng forandringer som værende udførende, idet der er mange forskellige brikker der skal gå op, hvortil deltager 8 siger: *"Der skal mange forskellige puslespilsbrikker til, før den forandring, den begynder lige så stille at kunne mærkes."* (D8, 03:21).

4.1.3. Opsummering og sammenligning

Opsummerende kan det siges, at medarbejderne fremlægger et neutralt syn på forandringer, idet den eneste kritik de kommer med er, at nogle forandringer er irrationelle og unødvendige, og et udtryk for nogens ønske, og dermed ikke er noget de er fælles om. Det betragtes dog ikke som et bevist overgreb, og kan derfor ikke anses som en partisk proces. Derimod tænkes forandringer som nødvendige for at holde folk i live og til at give det sidste skub. Ydermere, kan det udledes, at medarbejderne både tænker forandringer som planlagte og ledelsesinitierede tiltag, og som den naturlige og uundgåelige udvikling der sker over tid. De mener dog også, at planlægningen af forandringer skal ske trinvis, da der kan ske ting i processen der skal tages højde for. Slutteligt anses forandringer som svære at håndtere.

Ledelsen tænker ligeledes forandringer som en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke, så der er en overensstemmelse mellem ledelsen og medarbejderne. Ledelsen ser ligeledes forandringer som både planlagte tiltag med det formål at opnå nogle opsatte mål. Ydermere, anses forandringer naturlige, der eksempelvis kommer til udtryk, når der kommer nye medarbejdere. Forandringer beskrives også her som ledelsesinitierede og i den forbindelse som en af de største ledelsesmæssige opgaver. Ydermere tænkes forandringer som nødvendige, idet både indefra- og udefrakommende faktorer kan være med til at tvinge organisationer til at forandre sig for at kunne følge med udviklingen. Endeligt anses forandringer som svære at håndtere.

4.2. Kritiske procestrin og procesfaktorer

Under hovedtemaet kritiske procestrin og procesfaktorer, kan der udledes to detailtemaer, hhv. *vigtige variabler* og *årsager til mislykkede forandringer*, der hver indeholder nogle undertemaer.

4.2.1. Medarbejdernes perspektiv

I forbindelse med temaet *vigtige variabler* i forbindelse med en forandring, kan *ledelsens håndtering* udledes som et undertema. Medarbejderne beskriver ledelsens håndtering af forandringer som en væsentlig variabel, og deltager 5 siger i den sammenhæng bl.a., at det er vigtigt: *"At dem der laver forandringerne er velforberedte."* (D5, 05:31). Deltager 1 supplerer denne udtalelse og fremhæver også ledelsen i den forbindelse ved at sige: *"Det er jo ledelsen, der er god til at fremsætte de nye tiltag, og hvordan det skal komme til at fungere."* (D1, 02:22). Derudover nævnes tydelig og ærlig kommunikation som en vigtig variabel i forbindelse med ledelsens håndtering. Deltager 5 beskriver kommunikationens rolle ved at sige:

"Det synes jeg er meget vigtigt. At være tydelig i sin kommunikation og være ærlig omkring at det man ligesom kommer ud med. Vi skal have lavet det her om, fordi sådan og sådan. Og så handler det ikke om, at vi i virkeligheden er ved at prøve at skære ned for noget andet. Jeg vil gerne have en klarhed og en ærlighed omkring, hvis der sker en forandring. Hvorfor. Det vil jeg meget hellere, end hvis jeg skal regne ud. (...) Jeg synes det er vigtigt at kommunikere så vidt muligt (...) Så har man måske også nogle nemmere medarbejdere. Hvis man er tydelig overfor, hvad man vil." (D5, 12:47).

Af andre faktorer der nævnes i forbindelse med ledelsens håndtering af forandringer, er *involvering og inddragelse af personalet* og *at lytte til medarbejderne*, hvilket medarbejderne mener er en nødvendighed, da det ofte er dem, der bliver påvirket af forandringerne, da det er deres arbejde det går udover. Deltager 4 beskriver i den sammenhæng, hvad hun mener vil være den bedste håndtering fra ledelsens side i forbindelse med en forandring, der vil påvirke medarbejderne:

"Det jeg synes er rigtig godt, det er når man siger, at nu vil vi gerne lave det her (...) Så vil jeg gerne have, at den gruppe det drejer sig om får lov til at lave en idéfase. Og så sætter sig sammen med ledelsen, og så tager det på et lærermøde. (...) Selvfølgelig er det ledelsen i sidste ende (...) der samler. Jeg tror bare, at et rigtig tæt samarbejde er det man får bedst ud af." (D4, 09:43).

Denne udtalelse kan suppleres med deltager 6's beskrivelse af vigtigheden af inddragelse:

"Jeg synes det allervigtigste er, at dem man laver forandringer sammen med, eller dem man laver forandringer for, bliver impliceret i forandringer. Det er

jo ikke fordi alle nødvendigvis er med til at lave dem, men de har noget at skulle have sagt. Og en mening om det. Det er noget man skal gøre i fællesskab." (D6, 08:39).

Udover at ledelsen og deres håndtering af forandringer fremhæves som en vigtig variabel af medarbejderne, fremhæver de også dem selv og deres indstilling til forandringer som værende afgørende. I den forbindelse kan temaet medarbejdernes personlighed eller indstilling udledes. Under dette tema beskriver deltagerne, at forandringers udfald er afhængige af folks *personlighed* eller *indstilling* i form af *mod, tro og positivitet*, hvilket suppleres af deltager 3's udsagn: *"Hvis man selv tror på det og man giver lidt entusiasme, så tror jeg også, at det lykkes ni ud af ti gange."* (D3, 02:22). Ydermere næves *medbestemmelse* og *god opbakning* fra medarbejdernes side som værende afgørende for en forandring, hvilket deltager 5 understreger ved at sige: *"Hvis man selv bestemmer sig for en forandring, så kan jeg synes, det kan være nemmere, fordi man jo selv har en vilje og selv har besluttet sig for noget."* (D5, 02:41).

Et sidste undertema der kan udledes under vigtige variabler er eksterne påvirkninger, der beskrives som værende vigtige at forholde sig til i forbindelse med forandringer, og herunder især beslutninger om hvilke forandringer der skal foretages. Til at beskrive dette siger deltager 6:

"Der er alle mulige andre faktorer i spil, også som ikke har så meget at gøre med kulturelle forandringer. Det kan være politiske ting. Det kan være ungdommen der også bliver fornyet. (...) Man har selvfølgelig noget indflydelse men ikke på det hele." (D6, 03:12).

Det andet detailtema, der er udledt af underkategorien kritiske processtrin og procesfaktorer, er *årsager til mislykkede forandringer*. Medarbejderne beskriver gamle vaner som en af de største årsager til, at forandringer kan have det svært. I den forbindelse opremses ordene; *trygt, godt, dejligt* og *nemt* til beskrivelsen af, hvad der gør gamle vaner til en kritisk procesfaktor. Deltager 1 siger dertil: *"Jeg er selv gammel i gårde på det sted, hvor jeg arbejder. Så selvom man gerne vil have forandringer, og man gerne vil følge med tiden, så har man også tendens til at sidde fast i det spor man kører i, fordi det er trygt og godt."* (D1, 02:04), hvilket kan suppleres med deltager 3's svar: *"Der er nogen, der ikke tør lave de nye ting, fordi alt det gamle det er dejligt."* (D3, 01:45).

Usikkerhed er et andet tema, som kan fremhæves fra medarbejdernes svar, og som bl.a., ifølge deltager 1, kommer til udtryk "*I form af skiftende leder eller ledelse ofte. Så lykkes det ikke, hvis man hvert år skal forandre en hel masse ting, fordi så bliver medarbejdere utrygge, og grundlaget man har, det bliver usikkert.*" (D1, 02:39). Derudover mener medarbejderne, at det kan skabe usikkerhed, hvis de bliver tvunget til at forandre sig på områder, der ikke er i deres *præference*, eller hvis det nye indebærer noget de *ikke er gode til*. Deltager 2 siger følgende: "*Derimod kan man også sige, at hvis man presser folk ud i noget, som de ikke er komfortable i, så lykkes det mindre.*" (D2, 02:42).

Der hersker bred enighed blandt medarbejderne om, at manglende indflydelse også er en af årsagerne til, at forandringer kan være mislykkede. Et eksempel på hvordan dette beskrives er af deltager 5: "*Hvis der er andre der lige pludselig lægger en forandring hen over dig, eller i dit liv, eller på dit arbejde, hvor du måske ikke har nogen indflydelse.*" (D5, 02:52).

Endeligt kan temaet dårlig planlægning udledes, idet medarbejderne påpeger, at en grundig gennemtænkning af, hvad forandringen indebærer er en afgørende faktor for at kunne lykkes med forandringer. Dertil siger deltager 5:

"Mindre vellykket det synes jeg nogen gange det kan være, hvis der er nogen der igangsætter noget, hvor det simpelthen ikke er gennemtænkt, og det egentlig har et helt andet udfald. Og hvis det viser sig faktisk at have modsat effekt (...) Fordi man bare har sat noget i gang bare for at gøre noget." (D5, 03:53).

4.2.2. Ledelsens perspektiv

Af *vigtige variabler* kan temaet balance udledes fra ledelsens svar. Det beskrives i den sammenhæng, som afgørende for en forandring, at skabe den rette forstyrrelse hos medarbejderne, hvortil deltager 7 siger: "*For mig der handler det også om at finde den her balance mellem, hvornår bliver det for stor en mundfuld, og hvornår bliver den for lille.*" (D7, 04:14).

Et andet tema der kan udledes er, at ledelsen skal kunne give medarbejderne retningsgivende kommunikation i forbindelse med en forandring, hvor der skal være plads til diskussion - inden for rammen. Deltager 7 siger:

"God kommunikation. Noget tydeligt retningsgivende. Det betyder ikke, at man behøver, som leder, at komme med svaret eller den eneste retning. Det kan godt være noget der er til diskussion, men det skal rammesættes. En klar rammesætning og noget retning." (D7, 13:35).

Ledelsen beskriver ydermere, at det er vigtigt at forstå og tage hensyn til menneskene, og deres potentialer og forskelle, hvilket deltager 8 beskriver på følgende måde:

"Jeg synes det er vigtigt at tænke på hvad det er for nogle mennesker, man har med at gøre. Og det potentiale de har for at forandre sig. Der tænker jeg godt, at man kan se forskel på folk. Ud fra deres alder og arbejde og sådan. Det er noget man skal tage hensyn til. Og selvfølgelig også det sted man har med at gøre. Og hvorfor det er man vil den forandring. Hvad det er den skal føre til." (D8, 07:09).

I forlængelse af dette, og med udgangspunkt i citatet, kan klarhed også udledes som et tema, idet deltager 8 beskriver, at man skal vide, hvorfor man vil lave forandringen, og hvad den skal føre til i sidste ende.

Slutteligt kan temaet loyalitet nævnes, hvilket beskrives af ledelsen som vigtig, når der er taget en beslutning omkring en given forandring. I den forbindelse beskriver deltager 7, at det kan være nødvendigt at justere i nogle praksisser eller processer der bliver prøvet af, og hun tilføjer:

"Og det kræver jo at alle så er med på det. (...) En ting er at tage en beslutning, en anden ting er at bakke loyalt op omkring det. Der er noget omkring loyalitet. At man er loyal overfor de beslutninger, der er truffet, det er faktisk ikke uvæsentligt." (D7, 1:04:32).

Under det andet detailtema årsager til mislykkede forandringer, der er udledt i forbindelse med underkategorien kritiske procesfaktorer, kan ubalance nævnes som tema. I denne forbindelse dækker ubalance over, at det kan være svært at finde den rigtige balance, og ledelsen beskriver dette som en af årsagerne til, at forandringer nogle gange mislykkes. Dertil siger deltager 7, at det nogle gange går galt, hvis der ikke bliver gjort nok, eller i situationer; *"Hvor man godt kan komme til at gribe for*

hårdt fat, sådan at man ligesom forskrækker en organisation, eller at de trækker sig. Og så får du den modsatte effekt.” (D7, 06:15).

Gamle vaner nævnes derudover også som en årsag til, at forandringer kan mislykkes, idet den adfærd og praksis man har kan være svær at ændre, hvilket deltager 8 beskriver:

”Når man bliver bedt om at forandre sig på en eller anden måde, så har man jo allerede en praksis. Og den praksis den har man en tendens til at opfatte som om, at det er den eneste rigtige måde at gøre tingene på. At tingene kan gøres på en anden måde det er utroligt svært at forstå. Både for medarbejdere og for ledelse.” (D8, 02:00).

4.2.3. Opsummering og sammenligning

Af *vigtige variabler* i forbindelse med en forandring nævnes *ledelsens håndtering*, herunder at ledelsen er velforberedt, er gode til at fremsætte de nye tiltag, inddrager medarbejderne, lytter, er opmærksomme på, hvem de laver forandringerne for, samt er tydelige og ærlige i deres kommunikation. Derudover nævnes *medarbejdernes personlighed og indstilling* som en vigtig variabel, herunder at de bakker op og selv er med til at bestemme sig for, at de vil forandre noget. Endelig nævnes, at eksterne påvirkninger har indflydelse på, hvilke forandringer organisationen skal foretage sig.

Medarbejderne nævner, at de ser forskellige *årsager til mislykkede forandringer*, herunder gamle vaner, manglende indflydelse, dårlig planlægning og usikkerhed - der især kommer til udtryk, hvis der er ofte skift i ledelse, eller hvis forandringen kræves på områder, der ikke lever op til medarbejdernes præferencer eller kompetencer.

Ledelsens svar adskiller sig til dels fra medarbejdernes svar, idet de har nogle andre fokusområder. Af *vigtige variabler* nævnes balance i hvor stor forandringen er, retningsgivende kommunikation, hensynstagen til menneskerne der skal forandres, og hvilket potentiale og forskelle de har, klarhed om hvad forandringen skal føre til, samt loyalitet. Ledelsen nævner, at *årsager til mislykkede forandringer* kan være ubalance i hvor stor forandringen er og gamle vaner.

4.3. Motivation

Inden for hovedkategorien motivation, er detailtemaerne *motiverende faktorer* og *demotiverende faktorer* udledt.

4.3.1. Medarbejdere

Blandt medarbejderne nævnes forskellige motiverende faktorer. De beskriver bl.a., at de bliver motiveret af, at *man hjælper hinanden*, både medarbejderne imellem, men også ledelsen, hvilket deltager 1 beskriver på følgende måde: *"Man hjælper hinanden, og man støtter op omkring hinanden, og det er fra øverst til nederst."* (D1, 03:55).

Derudover nævnes det, at det er motiverende når man *får en succesoplevelse* og kan se, at forandringen lykkes, hvilket deltager 2 beskriver: *"Det er, at man ser, at det lykkes. Succesoplevelsen er jo, at man har mod på, at det skal fortsætte, og at man giver det en ekstra skalle."* (D2, 04:08).

Ydermere nævner medarbejderne, at de bliver motiveret, når de får lov til at komme med deres inputs og ideer, og derfor kan se sig selv i forandringen og beslutningen om, hvad der skal forandres. Dertil beskriver deltager 1: *" (...) at man ligesom er med i en proces, og det bliver fremlagt, og man får at vide, hvordan det foregår og så videre."* (D1, 03:55).

En anden motiverende faktor der nævnes er *tillid*, og i den sammenhæng mener deltager 5, at hun mener, at det er lettere at gå med på en forandring og være motiveret til at gennemføre den, hvis man har tillid til den der fremlægger ideen, hvortil hun siger: *"Så kommer de med noget, og så tænker jeg umiddelbart, at de plejer jo at have nogle gode tiltag. Jeg tror nogen gange man kan være farvet af, hvem der fremlægger det, og hvem man har tillid til."* (D5, 07:27).

Lærerne er generelt mere elevorienteret i deres svar end de ansatte, og i den forbindelse siger deltager 4, at det er motiverende for hende, når man tænker på eleverne, og at de også er med i processen, hvortil hun siger:

"Nu er jeg meget elevorienteret (...) Så det der ville vellykket for mig det ville være, at hvis man smider lidt ud til eleverne og at man så med det samme kan mærke at der er noget ide i det, så vil jeg også kunne mærke det rigtig meget på mig selv." (D4, 05:06).

Af demotiverende faktorer nævner medarbejderne igen *manglende indflydelse*, og deltager 1 siger i den forbindelse: *"Det der med, at det bare bliver kørt henover, og at der ikke bliver lyttet (...)* At man

ikke ved, hvor man står." (D1, 04:32). I forlængelse heraf nævner medarbejderne, at tiltag der bliver gennemtvunget oppefra er demotiverende, hvortil deltager 4 siger, at det mest demotiverende for hende ville være:

"Et diktatur. (...) Hvis det er noget man bare får at vide, sådan her skal det være og der er slet ikke noget (...) At der ikke bliver talt om tingene, og man ikke prøver at støtte hinanden og sådan noget. Det vil være meget demotiverende for mig." (D4, 06:24).

En anden demotiverende faktor der nævnes blandt medarbejderne er, at der igangsættes noget fordi andre lignende organisationer gør det, hvilket beskrives af deltager 6:

"Bare at gøre noget, fordi det er der andre der gør, så er det nok også godt, at vi gør det. At det kommer, at det skal vi gøre. (...) I stedet for, at det formuleres på en åben måde, så man er fælles om det." (D6, 11:05).

Endeligt nævnes *manglende opbakning*, og det at *forandringen ikke har gjort nogen forskel* som demotiverende faktorer.

4.3.2. Ledelse

I forbindelse med hvad ledelsen tænker som motiverende faktorer for medarbejderne, nævnes bl.a. *kommunikation*, og hvordan den rette kommunikation kan virke motiverende, og få forandringen til at give mening for medarbejderne. Dertil siger deltager 7:

"Det ville være super vigtigt at kommunikere et hvorfor og hvordan og hvornår. Det ville være virkelig vigtigt, at man som medarbejder kan se og gerne forstå men i hvert fald acceptere, at den her forandring også er en nødvendighed, og at den giver mening. (...) Det er også vigtigt, at den enkelte medarbejder kan se, og hvad betyder det her for mig. Der er både et organisatorisk, et fælles og et individuelt plan. At man formår at kommunikere på alle de der planer." (D7, 14:39).

Derudover nævnes *inddragelse*, og ledelsen beskriver i den sammenhæng, hvordan inddragelse kan være et middel til at styre og motivere medarbejderne til at tro, at de har været med til at bestemme vejen, selvom den egentlig til en vis grad er forudbestemt af ledelsen. Deltager 8 beskriver:

"Det skal være noget som man som medarbejder er med til at definere målet, altså hvor det er man skal hen. Og måske også i vid udstrækning være med til at definere midlerne. Og der skal man jo spille et godt spil som ledelse, fordi man har en ide om, hvor det er man vil hen. Så når man lægger noget ud til, at vi skal snakke om, hvor det er vi skal hen, så skal man, uden at gøre det helt klart på en eller anden måde, styre det i en særlig retning. (...) Den der følelse af, at man som medarbejder selv har været med til at pege på, hvor man skal hen, den er utrolig vigtig. Også fordi at det er noget man kan vise tilbage til, når man senere hen løber ind i nogle problemer med forandringen. Så kan man sige, jamen du var jo selv med til at sige, at skulle derhen. Det var ikke noget jeg sagde, vi skulle. Det var noget, vi fandt ud af sammen." (D8, 08:35).

Af demotiverende faktorer nævner ledelsen bl.a. *manglende inddragelse*, da det kan skabe tvivl om, hvilken rolle medarbejderne har i forandringen, og en følelse af ikke at være en del af det der sker, og som påvirker dem. Dertil siger deltager 7:

"Det der kunne skabe demotivation, det er hvis der er for mange beslutninger, der træffes hen over hovedet på folk. Hvor de ikke selv føler, at de er blevet hørt eller inddraget (...) Demotivation det er hvis man bare laver en total topstyring på tingene." (D7, 15:57).

Ledelsen nævner ydermere, at de selv har oplevet at blive demotiveret, da de selv var medarbejdere. I den forbindelse siger de, at det har været når de ikke synes, at de forandringer de skulle gennemgå virkede *meningsfulde* for dem, og når *ledelsen ikke virkede retningsgivende*. Deltager 7 tilføjer derudover: *"Der hvor man ikke rigtig kan komme igennem. Jeg tror, det er når lederen ikke tager lederskab. Når de ikke peger retninger. Når ledere ikke kommunikerer."* (D7, 19:46). Deltager 8 supplerer denne udtalelse ved at sige, at der er forskellige opfattelser af nødvendigheden af forandringer, alt efter om man er en del af ledelsen eller medarbejderflokkene. Han siger dertil:

"Jeg kender udmærket den der med, at der er forskellige perspektiver på, hvordan organisationen skal fungere, alt efter hvor man sidder. Om man sidder i ledelsen, eller om man sidder som administrativ, eller om man er lærer. Så har man forskellige opfattelser af, hvad der er vigtigt, og hvis der

er en anden medarbejdergruppe, der kommer og fortæller, at der skal helst ske den her forandring, så kan man have utrolig svært ved at se det. Og så hvis det er noget man bliver tvunget til, så bliver man selvfølgelig demotiveret. Medmindre man har den der evne til at sige, at det er mit arbejde.” (D8, 10:35).

4.3.3. Opsummering og sammenligning

Medarbejderne nævner forskellige *motiverende faktorer*, herunder at de bliver motiveret når de; hjælper hinanden, får en succesoplevelse, får lov at komme med deres inputs og ideer og har tillid til dem der fremlægger ideen. Lærerne bliver derudover motiveret, når de kan inddrage eleverne.

Af *demotiverende faktorer* nævnes; manglende indflydelse, tiltag der bliver gennemtvunget oppefra, et diktatur, manglende opbakning og at forandringen ikke har gjort nogen forskel.

Af faktorer der kan virke *motiverende* for medarbejderne nævner ledelsen; den rette kommunikation, at forandringen giver mening og inddragelse. De beskriver ydermere, at inddragelse kan være et middel til at styre motivationen blandt medarbejderne.

Af *demotiverende faktorer* nævner ledelsen, ligesom medarbejderne, manglende inddragelse. De nævner derudover nogle faktorer, som de selv har oplevet som demotiverende i deres tidligere position som medarbejdere. Disse er hhv. når forandringerne ikke virkede meningsfulde, når ledelsen ikke virkede retningsgivende, og når de blev tvunget til noget.

4.4. Modstand

Underkategorien modstand inddeles i fire detailtemaer der hhv. er *forståelse af modstand*, *årsager til modstand*, *årsager til usikkerhed* og *håndtering af modstand*.

4.4.1. Medarbejdere

Medarbejdernes *forståelse af modstand* beskrives som negativ, idet de mener, at modstand kommer til udtryk ved, at nogle folk ”har nejhatten på” eller modarbejder de tiltag der bliver fremlagt. Dette beskriver deltager 1 bl.a. ved at sige: *”Det er jo modarbejdelse af det der bliver fremlagt af nye forandringer. At man gør måske det modsatte af det, der egentlig skal gøres, eller bare holder fast i det gamle i stedet for at tage det nye ind.”*(D1, 09:29). Derudover, anvender de ord som *magelighed* og *dovenskab* til at beskrive modstand.

Medarbejderne forstår derudover modstand som noget der er et udtryk for *manglende mod* eller *usikkerhed*. Deltager 2 beskriver manglende mod på følgende måde:

"Det er jo hvis man ikke har mod på at ville lave en forandring. Altså det hele det skal bare køre, lige som det gjorde for tredive år siden. At man ikke er åben over for nye tiltag og nye linjer." (D2, 09:36).

Deltager 3 siger om usikkerhed:

"Enten er du ikke sikker i det, ellers er du usikker på, hvor din plads er i den forandring. Hvis du ikke kan se dig selv i den forandring der er, så vil du da føle dig usikker på, om du nu har en plads i den forandring." (D3, 07:31).

Deltager 6 beskriver, i modsætning til de andre medarbejdere, modstand som noget der ikke har reel effekt. Han mener, at forandringer sker, selvom man nægter det og udviser modstand. I hans beskrivelse bruger han eventyret om Rapunsel til at eksemplificere hans forståelse af modstand:

"Rapunsel. Hun sidder bare i det der tårn, og hun har nogle drømme, og noget hun gerne vil. Og det eneste hun kan, det er at lade håret gro. Og det er måske det jeg kalder forandring. Den er der uanset. Der sker lidt selvom det ser ud til, at man er fanget i det. Men hun er jo stille og roligt på vej ud af det. Med en eller anden form for vilje." (D6, 33:55).

Adspurgte omkring årsager til modstand nævner medarbejderne bl.a., at det sker, hvis noget bliver trukket ned over hovedet på dem, hvis de ikke synes det er en god ide, hvis man ikke selv er med til at bestemme hvad forandringen går ud på, og fordi det koster energi at forandre sig, hvilket for deltager 6 indebærer at:

"Der er to muligheder. Enten er det fordi man synes det er åndssvagt, og man selv havde en bedre ide. Eller også er det fordi, at man ikke har noget energi i overskud, som man ved det koster, når man skal noget der er anderledes." (D6, 36:59).

Alle de ansatte nævner enten ordene *usikkerhed* eller *utryghed* som årsag, og deltager 2 siger i den sammenhæng at årsagen er:

"At de er usikre. At de ikke ved hvad det indebærer af dem. (...) At de bliver usikre på om en forandring kan gøre en forskel. De ved jo det der med, at

skolen kører som den altid har gjort, og hvorfor skal vi så lave om på noget der fungerer." (D2, 10.10).

I forbindelse med usikkerheden, nævnes det at årsager til usikkerhed bl.a. er, at man kan være usikker på sit job, og hvad ens rolle er i forandringen, eller hvis man ikke får at vide hvad årsagen er til, at noget skal forandres. Derudover beskriver deltager 4, hvordan ledelsen spiller en rolle i forhold til, om der skabes utryghed:

"Hvis ledelsen overhovedet ikke ville, og hvis de kørte deres eget løb. Bare satte noget ned og ikke lyttede og ikke var ude at mærke eleverne, og ikke var ude at mærke os. Det ville gøre mig utryg hvis man bare ville sige at nu skal det være sådan. Det synes jeg ville være ganske forfærdeligt." (D4, 12:58).

I forbindelse med temaet håndtering af modstand har de to medarbejdergrupper forskellige meninger. De ansatte siger alle, at de mener der først skal være en åben snak omkring den modstand der er, men de mener også, at hvis denne modstand fortsætter, skal de pågældende medarbejdere selv finde et andet sted at arbejde, eller fyres. Deltager 3 beskriver sin mening omkring, hvordan modstand skal håndteres ved at sige, at det skal:

"Diskuteres åbent, og så skal man jo bare overbevise dem om at lade være. Og hvis man ikke kan overbevise dem om det, så har dem der er imod det jo sådan set en mulighed, og det er jo, at du kan pakke din kuffert og så forsvinde. Hvis du ikke er enig med det, og hvis du ikke kan leve i den forandring. Du har jo selv fat i den ene ende af snoren (...) Hvis de ikke vil, det så må de jo flytte sig." (D3, 09:19).

Deltager 2's svar kan supplere denne udtalelse, idet hun bl.a. siger, at det kommer an på:

"Om man overhovedet ikke vil være med til at lave forandring. Så er man nok ikke her mere tænker jeg. Man er nødt til at følge med strømmen. Man skal også stoppe op en gang imellem og se, om det man nu laver er godt nok." (D2, 10:56).

Som kontrast til de ansattes mening mener lærerne, at det vigtigste er at tage modstand op i gruppen og lytte til dem, der udviser modstand, og på den måde få det snakket igennem og forstå modstanden.

I den forbindelse siger deltager 5:

"Det er jo altid vigtigt, at man lige lytter til modparten og lytter til, hvad er din modstand. Hvad er det du ikke synes. Det kan jo godt være, at folk kan finde ud af, at det ikke er fordi der skal laves om på det hele. Vi vil bare gøre sådan og sådan. Det er vigtigt at være i dialog med hinanden og lytte til hinanden. (...) Men jeg synes også, at det er fint nok, at vi er uenige, og at vi kan diskutere. Og så synes jeg, det er vigtigt at vi lytter til hinanden." (D5, 29:08).

Flere af lærerne nævner i den forbindelse, at ledelsen godt må tage beslutninger som medarbejderne ikke altid er enige i, men at de stadig mener at dialog er vejen frem, når det kommer til håndteringen af modstand. Dette understreges i deltager 4 udsagn:

"Jeg ville synes, det er oplagt at tage det op os ti² imellem med ledelsen. Så synspunkterne kan blive vendt, og så må ledelsen jo så til sidst tage ansvar for at vælge vejen. Men jeg synes det skal håndteres ved, at man prøver at snakke det igennem." (D4, 17:20).

Deltager 6 siger i den forbindelse, at det er vigtigt at ledelsen går forrest og tør sige:

"(...) faktum er at det bliver nødt til at være sådan, fordi sådan og sådan. (...) og jeg er helt sikker på, at det er rigtigt. Og det er en chance jeg tager, og jeg skal nok bære fanen og gå i den retning, og I bliver nødt til at følge med. Og det skal I gøre på den og den måde." (D6, 42:10).

4.4.2. Ledelse

Modstand beskrives af lederne som noget *menneskeligt* og som et udtryk for, at man værner om noget værdifuldt, og noget man synes fungerer godt som det er. Dertil siger deltager 8:

"Jeg forbinder det med et indbygget menneskeligt fænomen der ligesom gør, at man har det med at tilvænne sig nogle vilkår. (...) Når der så kommer

² Antallet af lærere på efterskolen

nogen og fortæller dem, at de vilkår de skal altså til at forandre sig, så er man modstander af det. Og der skal man være af en hel bestemt støbning, for at man bare siger fint nok. Det kender jeg ikke nogen der gør." (D8, 26:33).

I forlængelse heraf siger deltager 7:

"Det kan også være et forsøg på at passe på sig selv som medarbejder eller gruppe. Hvis vi tager som enkelt medarbejder, at den modstand kan være et udtryk for, at man er bange, og at det er frygt for, at man ikke kan slå til. Og at der måske ikke er plads til mig. Man kan blive bange for at blive fyret, eller man kan blive bange for, at man ikke har de kompetencer, hvis det er noget nyt man skal lave." (D7, 38:54).

Af årsager til modstand nævner ledelsen, at folk har brug for tryghed i deres liv, og at det er når denne tryghed udfordres, og man bliver bange for at det kommer til at påvirke ens private liv, at man udviser modstand, hvilket deltager 8 beskriver ved at sige:

"Man skaber et liv som er knyttet til ens arbejdsmæssige position både geografisk og økonomisk. Og i et perfekt arbejdsmarked hvor man altid kunne shoppe rundt efter behag og altid finde noget, så ville modstand mod forandring jo være mindre. Men når man har så meget hængt op på det, så kan det jo ikke undgås, at man er mistænksom over for sådan noget, for det kan jo påvirke ens personlige forhold." (D8, 28:57).

Af årsager til usikkerhed nævner ledelsen bl.a. at omstændighederne ved en forandring nogle gange kan føre til, at man tvivler på sig selv og ikke kan se en meningen, hvortil deltager 7 siger: *"Det kan godt føles som om, vi er ude på en tømmerflåde, eller at vi står på en brændende platform."* (D7, 34:05). Dertil beskriver deltager 8 usikkerhed som frygt og som noget der er uundgåeligt: *"Jeg har oplevet det som svært at fuldstændig lukke luften ud af frygten. Så jeg tror næsten, at den er så indgroet, at man kan ikke undgå den."* (D8, 15:52). Han supplerer dette svar med at tilføje, at nogle af årsagerne til usikkerhed er, at man er bange for det der bliver holdt hemmeligt, eller hvis de forandringer der bliver sat i gang kommer til at påvirke en, hvortil han siger:

"Usikkerhed omkring (...) en hemmeligholdelse som mange ledelsesmøder og bestyrelsesmøder, hvor man får en fornemmelse af, at der foregår noget man ikke ved noget om. Men også hvis der bliver sat nogen forandringer i gang,

som man har svært ved at se sig selv i. (...) Hvad betyder det for mig og mine fag.” (D8, 24:08).

Adspurgte omkring håndtering af modstand er ledelsen enige i, at der først og fremmest skal være en ordentlig og sober proces, hvor der bliver arbejdet med den modstand der måtte være. Dog er ledelsen uenige i selve håndteringen af *kontinuerlig* modstand. Deltager 7 beskriver, at medarbejdere kan blive låst fast i modstanden, og at hun derfor mener, at den yderste konsekvens må være at:

“(...) den medarbejder vurderer, om man stadig har lyst til at være ansat her. Eller om der er så meget der går en imod i det der foregår, at man skal finde sig et andet arbejde. Og det tror jeg nogle gange, at man som leder skal hjælpe medarbejderne med at tage stilling til. Men det er ikke anderledes, end hvis man ikke passede sit arbejde, fordi man var doven.” (D7, 57:18).

Deltager 8 derimod, mener at modstand skal håndteres med retningsgivende information, og han nævner ikke firing i den sammenhæng. Derudover fortæller han, at man skal turde gennemføre en forandring, selvom det skaber modstand, hvilket han beskriver på følgende måde:

“Den skal jo håndteres med information. Men man skal ikke forvente, at den går væk. Jeg synes ikke, at det skal være et mål, at man skal informere eller arbejde med den her modstand, indtil den forsvinder. Man skal også bare lære at acceptere den. Og måske sige, at man forstår godt, at du derfra hvor du sidder, at du synes at det er lidt usikkert og det er lidt mærkeligt, men nu går vi altså ned ad den her vej, og du skal nok få at vide hvad vi gør undervejs, og du er altid velkommen til at komme og spørge (...) Jeg forstår godt hvis I stadig er usikre omkring det, men nu kører vi altså. Og det er med at hænge på så godt vi kan. For nu skal vi i gang med den her forandring, for den er nødvendig.” (D8, 29:51).

4.4.3. Opsummering og sammenligning

Opsummerende beskriver medarbejderne *modstand* som noget negativt og nævner i den sammenhæng faktorerne; nejhatte, modarbejdelse, magelighed, dovenskab, manglende mod og usikkerhed. En af lærerne mener dog, at modstand er illusorisk og effektiv og mener, at forandringer sker selvom man nægter det og udviser modstand. Selvom medarbejderne har et negativt syn på

modstand, er de alligevel i stand til at nævne forskellige *årsager til modstand*. De nævner bl.a. at modstand kan opstå, hvis noget bliver trukket ned over hovedet på dem, hvis de ikke synes det er en god ide, ved manglende medbestemmelse, fordi det koster energi, og hvis de oplever usikkerhed og utryghed. *Årsager til usikkerhed* kan ifølge medarbejderne være, at man er usikker på sit job, hvad ens rolle er i forandringen, og hvis man ikke får at vide, hvad årsagen til forandringen er. Derudover nævnes, at ledelsen spiller en rolle i skabelsen af usikkerhed. I forbindelse med temaet *håndtering af modstand* har de to medarbejdergrupper forskellige meninger. De ansatte mener, at der først skal være en åben snak, men at den sidste udvej derefter er firing. Lærerne mener derimod, at det er vigtigt at tage modstanden op i gruppen, lytte og få snakket modstanden igennem. Lærerne mener dermed at modstand skal håndteres med dialog, og at ledelsen skal turde gå forrest og vise vejen.

Ledelsen *forstår modstand* som noget menneskeligt og som et udtryk for, at man værner om noget værdifuldt eller meningsfuldt, eller at man er bange for ikke at kunne slå til, frygter at blive fyret, eller ikke har de kompetencer der kræves. Af *årsager til modstand* nævner ledelsen utryghed og frygt for, at forandringen kommer til at påvirke ens private liv. Derudover beskriver de, at *årsager til usikkerhed*, der opstår i forbindelse med en forandring, er at man tvivler på sig selv, og ikke kan se meningen med forandringen. De nævner yderligere, at frygt er uundgåeligt, da det er indgroet, men at det kan skabe usikkerhed, hvis man er bange for, at der er noget der bliver holdt hemmeligt for en, eller hvis forandringen kommer til at påvirke en. Ledelsen er enige i, at modstand først og fremmest skal *håndteres* ved at arbejde med modstanden. Dog er de uenige i, hvordan kontinuerlig modstand skal håndteres. Den ene mener, at firing må være den yderste konsekvens, hvorimod den anden mener, at man skal turde fortsætte en forandring med den modstand der er, og at man skal informere medarbejderne om, hvilken vej organisationen skal gå og være til rådighed og støtte hele vejen.

Kapitel 5

Diskussion

Kapitel 5 - Diskussion

Dette kapitel består af en diskussion af resultaterne fra den teoriinformerende analyse, måden hvorpå jeg har nået mine resultater, og hvad mine resultater giver anledning til, herunder hvilke tiltag der kan tages i forbindelse med videre undersøgelse af problemfeltet.

5.1. Diskussion af de empiriske fund fra den teoriinformerende analyse

I dette afsnit vil de empiriske fund blive diskuteret og sammenlignet med det formål at kunne belyse, hvordan medarbejdernes svar harmonerer med hinanden, samt om de harmonerer med ledelsens svar. Derudover vil de empiriske fund blive sammenlignet og diskuteret med de fremlagte teoretiske variabler.

5.1.1. Fund vedrørende syn på forandring og forandringers håndterbarhed

Ud fra de empiriske fund i forbindelse med ledelsens og medarbejdernes syn på forandringer kan det udledes, at begge grupper tænker forandringer som en neutral proces, der iværksættes til forbedring af organisationens virke og som en nødvendighed for at kunne følge med udviklingen. Medarbejderne tænker forandringer som neutrale i det omfang, at der er kritik vedrørende, at nogle forandringer iværksættes uden at være alles ønske. De beskriver i den sammenhæng, at de mener der er nogle irrationelle motiver, og at nogle forandringstiltag bliver taget, bare fordi alle andre også gør det. Dette kan ses som en form for kritik, men det er ikke en kritik der modsvarer et syn på forandringer som partiske eller som overgreb. Det kan dermed udledes, at deltageres syn på forandring harmonerer med det syn de funktionalistiske perspektiver beskriver.

Derudover, ses der en del sammenfald mellem deltageres svar, og de synspunkter der er opstillet i kompleksitetsteorien. Dette ses bl.a., idet medarbejderne beskriver forandringer som planlagte tiltag, hvor planlægningen skal ske trinvis i løbet af processen. Dette er begrundet med, at interne og eksterne ændringer er umulige at undgå, hvilket betyder, at det ikke er muligt at planlægge forandringens udfald på forhånd, hvilket også er gældende i kompleksitetsteorien. På lignende vis beskriver ledelsen, at de ikke mener det er muligt at planlægge en forandringens proces, og så sige at nu er man i mål.

Et andet syn på forandringer der deles med kompleksitetsteorien er, at både medarbejderne og ledelsen tænker forandringer som naturlige. Her forekommer dog forskellige forklaringer på, hvad

der gør forandringer naturlige. Medarbejderne beskriver nogle forandringer som naturlige, idet de ser dem som uundgåelige og umærkelige, og som noget der bare sker. Ledelsen beskriver, på samme vis som kompleksitetsteorien, at interaktionen mellem organisationsmedlemmerne er med til at påvirke og udvikle organisationen – især i forbindelse med nye medarbejdere. Selvom medarbejderne ikke nævner, at det er interaktion mellem de forskellige individer, som er årsag til den konstante udvikling, kan det dog diskuteres, om disse to betragtninger alligevel til dels er ens, idet de begge beskriver den naturlige udvikling der sker over tid i en organisation.

En betragtning der lægger sig tættere op ad den traditionelle tilgang er, at både medarbejderne og ledelsen tænker forandringer som ledelsesinitierede og mener, at det er ledelsen der skal stå for at gennemføre forandringerne. Det kan ud fra medarbejdernes svar argumenteres for, at de lægger ansvaret for, at organisationen følger med udviklingen og tiden over på ledelsen, og at ledelsen tager denne opgave på sig og ser det som deres største ledelsesmæssige opgave.

I forlængelse heraf beskriver begge grupper, at de mener at forandringer er svære at håndtere. Ledelsen beskriver forandringers håndterbarhed som svær, idet de mener der er mange forskellige brikker der skal gå op, hvilket må siges at stemme overens med kompleksitetsteoriens komplekse forståelse af forandringer. Medarbejderne beskriver også flere grunde til at forandringer er svære at håndtere. De beskriver det bl.a. som svært at håndtere og glemme gamle vaner, da disse er forankret i dem. Ifølge den traditionelle tilgang er det netop denne gamle adfærd, der gør forandringer svære at håndtere, og teorien beskriver ydermere, at en forandring ikke er sket, hvis ikke der er sket en ændring i systemets gamle adfærd - herunder gamle vaner. På den måde harmonerer medarbejdernes svar mere med den traditionelle tilgangs forklaring end kompleksitetsteoriens forklaring, der harmonerer mere med ledelsens svar.

5.1.2. Fund vedrørende kritiske procestrin og procesfaktorer

Ud fra de empiriske fund kan det udledes, at medarbejderne og ledelsen til en vis grad er enige om, hvad de beskrivelser som kritiske procestrin og procesfaktorer - dog forekommer der også forskelle. Begge grupper nævner ledelsens håndtering som en vigtig variabel, herunder at de er ærlige og retningsgivende i deres kommunikation og tager hensyn til, hvad det er for nogle mennesker der indgår i forandringerne. Dette aspekt, harmonerer til dels med den traditionelle tilgang, der beskriver det som en kritisk procesfaktor, at der forud for en forandring tages en beslutning om, både hvad og

hvem der skal forandres. Den fremlagte teori siger dog ikke noget om vigtigheden i at kommunikere disse valg til medarbejderne, hvilket medarbejderne i indeværende undersøgelse netop beskriver som en kritisk procesfaktor.

Medarbejderne nævner derudover, at de mener det er afgørende, at ledelsen er velforberedt og lyttende, og at de inddrager medarbejderne i forandringsprocessen. Den fremlagte teori beskriver ikke disse variabler som kritiske processtrin eller procesfaktorer, men det kritiske perspektiv beskriver dog, at de mener forandringer bør håndteres ved, at ledelsen er støttende, lyttende, inddragende og informerende omkring forandringen. Det kan derfor diskuteres, om det kritiske perspektivs beskrivelse af håndtering af forandringer også kan ses som en kritiks procesfaktor i denne sammenhæng. I forlængelse af dette beskriver medarbejderne manglende inddragelse som en årsag til, at forandringer mislykkes, hvilket understreger hvor vigtigt og afgørende inddragelse er for medarbejderne i forbindelse med forandring.

Ledelsen derimod, nævner balance som en kritisk procesfaktor, idet de mener det er vigtigt at finde den rette balance i, hvornår forandringen er for lille, og hvornår forandringen bliver for stort for medarbejderne. Denne balance beskrives på lignende vis i den traditionelle tilgang, der netop beskriver det at forstå et systems ligevægt som en kritisk procesfaktor.

Begge grupper beskriver ydermere, at medarbejderne også har en vigtig rolle i en forandringsproces. Medarbejderne nævner bl.a. deres egen indstilling til at ville gennemgå en forandring som en kritisk procesfaktor, herunder at de bakker op om hinanden og de tiltag der bliver taget. Ledelsen nævner i den forbindelse loyalitet til beskrivelsen af samme. Ud fra dette kan der argumenteres for, at både ledelsen og medarbejderne opfatter organisationen mere som en maskine end en organisme. Dette kan udledes, idet begge grupper beskriver tanken om, at de skal flytte sig sammen og bakke op om de tiltag der er taget.

En anden kritisk procesfaktor medarbejderne nævner er, at det er vigtigt at forholde sig til eksterne påvirkninger, hvilket kompleksitetsteorien også opstiller som en kritisk procesfaktor. Både medarbejderne og kompleksitetsteorien understreger, at eksterne påvirkninger har en afgørende betydning for udfaldet af forandringsprocessen, og der kan dermed argumenteres for, at medarbejderne tilslutter sig tanken om, at en forandringsproces er kompleks, og at det derfor er nødvendigt at lave løbende ændringer i forandringsstrategien. Der er dog en diskrepans mellem dette syn og de svar som medarbejderne giver i forbindelse med refleksion over planlægning af en forandringsproces, idet de nævner dårlig planlægning som en årsag til mislykkede forandringer. Dette

synspunkt harmonerer bedre med den traditionelle tilgangs syn på, at forandringer kan planlægges. Det kan dog diskuteres, om denne modsigelse blot er et udtryk for, at medarbejderne har forskellige meninger og opfattelser af, hvordan en forandring kan håndteres, eller om de ikke har viden om, hvad det kræver at planlægge en forandring.

En anden kritisk procesfaktor der blev udledt af de empiriske fund er, at gamle vaner kan være årsag til mislykkede forandringer. Her går gammel adfærd og vaner igen fra medarbejdernes syn på, hvad der gør det svært at håndtere forandringer. Ledelsen beskriver også gamle vaner som en årsag til at forandringer kan mislykkes. Ud fra dette synspunkt kan det diskuteres, hvorvidt både ledelsen og medarbejderne tænker det at ændre den adfærd, der ikke passer ind i den nye forandring, som den eneste mulighed, og om de på den måde tillægger sig den traditionelle tilgangs forståelse. Ifølge kompleksitetsteorien skal der være plads til diversitet, og teorien beskriver endda denne diversitet som en kritisk procesfaktor. Den traditionelle tilgang derimod, beror på tanken om, at en forandring kun kan bibeholdes, såfremt den gamle adfærd er skiftet ud med en ny adfærd – for hele gruppen. På den måde kan der argumenteres for, at både ledelsen og medarbejderne ser gammel adfærd som en faktor for, at forandringer ikke kan lykkes, og at de mener, at alle der indgår i forandringen skal dele den nye adfærd, forandringen kræver.

Ubalance og usikkerhed er to faktorer, der kan sammensættes som årsag til mislykkede forandringer. Ledelsen beskriver ubalance som en årsag og siger i den forbindelse, at det kan være svært at finde den rette balance af, hvornår en forandring bliver for meget for medarbejderne. Ifølge den traditionelle tilgang, vil ubalance skabe for stor usikkerhed eller for stor psykologisk sikkerhed. Medarbejderne beskriver denne usikkerhed og siger, at de kan blive utrygge, hvis deres grundlag bliver usikkert, eller hvis de bliver presset ud i noget de ikke føler sig komfortable i. Kompleksitetsteorien beskriver, at denne usikkerhed er et udtryk for ikke at kunne relatere sig selv i den nye adfærd, og at det kan ændre individets selvopfattelse. Det kritiske perspektiv beskriver også, at forandringer kan skabe usikkerhed og negative følelser. På den måde kan der argumenteres for, at deltagernes beskrivelser af, at ubalance fører til usikkerhed, harmonerer og kan beskrives med alle tre fremlagte teoretiske perspektiver.

5.1.3. Fund vedrørende syn på medarbejdermotivation

Nogle af de empiriske fund, der blev behandlet under hovedkategorien *kritiske procestrin og proces faktorer*, går igen både inden for medarbejdernes og ledelsens beskrivelser af, hvad der skaber motivation. Hos ledelsen går kommunikation igen, og de beskriver i denne sammenhæng, at de mener, at den rette kommunikation kan virke motiverende for medarbejderne. Medarbejderne nævner ikke selv kommunikation som en motiverende faktor, men beskriver derimod, at de finder det motiverende, når de får lov til at være med i processen, bliver inddraget og kan komme med inputs og idéer, samt at de har tillid til dem der fremlægger de nye tiltag. De faktorer som medarbejderne her nævner som motiverende, harmonerer med det kritiske perspektivs syn på hvordan forandringer bør håndteres. Der kan dermed argumenteres for, at den måde det kritiske perspektiv foreskriver man bør håndtere medarbejderne i en forandring, ifølge medarbejderne selv, kan være med til at skabe motivation hos dem. Samtidigt nævner både ledelsen og medarbejderne manglende indflydelse som en demotiverende faktor, hvilket igen understreger hvor meget indflydelse betyder.

I forlængelse af ovenstående nævner ledelsen også selv inddragelse som en faktor, de mener kan være motiverende for medarbejderne. De beskriver dog i den forbindelse inddragelse som et middel til bevidst at styre og motivere medarbejderne til at tro, at de har været medbestemmende i forandringen, selvom ledelsen allerede på forhånd ved hvilken retning de vil gå. På den måde harmonerer ledelsens syn på motivation, og hvordan især inddragelse kan tjene som et redskab til at manipulere medarbejderne til at tro de bliver hørt, med det kritiske perspektivs syn på motivation. Ifølge det kritiske perspektiv er hensigten med inddragelse ikke at skabe motivation men derimod at undgå modstand. Det kan derfor diskuteres, om ledelsens forsøg på at skabe motivation ved bl.a. at inddrage medarbejderne, er et forsøg på at skabe reel motivation eller blot rygdække dem selv og deres dagsorden. I den sammenhæng beskriver de også, hvordan inddragelse af medarbejderne kan give dem muligheden for senere at sige - hvis der eksempelvis opstår modstand – at det var medarbejdernes eget ønske at gå den vej. På den måde kan der argumenteres for, at ledelsen bevidst manipulerer medarbejderne ved at inddrage dem i en forandringsproces, og at hensigten med at inddrage dem ikke altid er at skabe motivation på et ægte grundlag, som er til gavn for medarbejderne. Der kan samtidigt argumenteres for, at denne manipulation forøger magtforholdet mellem ledelsen og medarbejderne, hvilket også harmonerer med det kritiske perspektivs syn på den magt forandringer giver ledelsen. Derudover harmonerer det til dels også med den traditionelle tilgang, der mener, at motivation kan kontrolleres og styres. Medarbejderne beskriver i denne forbindelse tiltag der bliver gennemtvunget

oppefra – et diktatur – som meget demotiverende for dem, og det kan derfor diskuteres, om ledelsen altid formår at skjule deres hensigter med bevidst at inddrage medarbejderne, når medarbejderne selv giver udtryk for, at det er demotiverende, når ledelsen enerådigt bestemmer.

Ydermere kan der udledes en grundlæggende forskel blandt de tre forskellige grupper. Lærere kan beskrives som værende mere elevorienteret, når det kommer til forandringer. De nævner selv, at det er motiverende for dem at kunne tage eleverne med i processen for at sikre, at de også får det største udbytte ud af forandringen. Hverken ledelsen eller de ansatte nævner eleverne og har ikke fokus på dem, hvilket kan skyldes at lærerne i deres erhverv naturligt har fokus på eleverne og deres udvikling.

Yderligere beskriver ledelsen, at man opfatter forandringer forskelligt alt efter om man er medarbejder eller en del af ledelse, og at det har betydning for hvad man opfatter som motiverende. Dette begrundes med deres egne oplevelser og erfaringer fra deres tidligere position som medarbejdere. Alle tre teoretiske perspektiver beskriver to forskellige grupper, ledelsen og medarbejderne. Derudover beskrives forskellige roller i forbindelse med en forandringsproces, herunder hvem der tager beslutningerne, og hvem der udfører arbejdet, hvilket kan argumentere for, at de to forskellige grupper motiveres af forskellige ting. Det kritiske perspektiv beskriver ydermere, hvordan denne gruppering skaber et magtforhold, der er til ledelsens fordel. Komplexitetsteorien beskriver derimod, at det er denne gruppering der skaber motivation, og at det er naturligt, at noget er mere motiverende for nogle grupper end andre grupper. Derudover vil det, ifølge kompleksitetsteorien, kun skabe motivation, hvis der ikke er en dominerende gruppe, da den så ikke ville kunne påvirkes nok af den/de mindre grupper. Det kan derfor diskuteres, om ledelsens opfattelse her harmonerer mest med det kritiske perspektiv eller kompleksitetsteorien, idet det er tydeligt at se i ledelsens svar, at de ser sig selv som den dominerende og bestemmende gruppe.

5.1.4. Fund vedrørende modstand

Ud fra de empiriske fund i forbindelse med modstand kan det udledes, at medarbejderne og ledelsen har forskellige forståelser af fænomenet. Medarbejderne beskriver først modstand som noget negativt og mener, at det bl.a. skyldes magelighed, dovenskab, manglende mod og usikkerhed. Det kan dermed udledes, at medarbejderne med denne beskrivelse anser modstand som en illegitim og irrationel adfærd, hvilket ses på lignende vis i den traditionelle tilgang. Der er dog den interessante diskrepans, at medarbejderne er i stand til at nævne en række forhold, der gør modstand til en

forholdsvis rationel reaktion. Dette indikerer, at den forståelse de har af modstand som noget negativt, der synes at stemme overens med den traditionelle tilgangs forståelse af modstand, ikke stikker så dybt, idet de kan modellere gode grunde til at udvise modstand. De årsager de nævner til modstand er bl.a. manglende inddragelse og medbestemmelse, frygt for at blive fyret og frygten for det ukendte og hvad deres plads er i det nye. Denne beskrivelse harmonerer med det kritiske perspektiv, der netop beskriver disse forhold som årsager til modstand, da disse vil reducere selvstændighed og selvkontrol.

Ledelsen ser tilsyneladende mere positivt på modstand end medarbejderne. De ser på overfladen ud til at synes, at modstand er naturligt, men det naturlige bliver noget der kan relatere til en slags frygtens psykologi. Dette kommer til udtryk, idet de hele tiden får diskursiveret modstand, som noget der hidrører i den enkeltes psykologi eller vaner, og ikke den interesse modsætning der er i organisationen. I forbindelse med dette kan det diskuteres om ledelsen derfor snarere ser modstand som et udtryk for en slags frygtens forandringspsykologi. Følgende citat af Stephen Ackroyd og Paul Thompson i *Organizational Misbehavior* fra 2003 kan forklare ledernes tilsyneladende forståelse af modstand:

“Resistance and conflict is frequently dealt with under ”change”, as a means to explain why the latter doesn’t happen. Such action is seen as a defensive or irrational response – the psychology of fear rather than the sociology of oppressing interests. Meanwhile change itself is assumed to be benign and change agents the purveyors of valid knowledge. ... Conflict itself and its causes are quickly leapt over to get to conflict resolution.”

(Ackroyd & Thompson, 2003, s. 9).

På den måde kan det udledes, at ledernes forståelse af modstand ikke omhandler, at folks interesser bliver krænket og de derfor rationelt går ind og forsvarer, men derimod at modstand er et udtryk for psykologisk forandringsfrygt.

I forståelsen af hvordan modstand skal håndteres, beskriver både ledelsen og medarbejderne, at der først og fremmest skal være en samtale omkring det med de implicerede parter. Derefter er der forskellige holdninger til håndteringen. Den ene leder og de ansatte mener, at (kontinuerlig) modstand bør håndteres ved firing, eller ved at den pågældende person selv siger op. Deres udtalelser og holdninger harmonerer med den traditionelle tilgangs beskrivelse af, hvordan modstand skal

håndteres. Teorien beror på tanken om, at individer der ikke kan se sig selv i den nye forandring, eller som udviser en form for modsatrettet adfærd skal tvinges til at ændre adfærd, så den passer med de resterende organisationsmedlemmer. På den måde kan det argumenteres for, at organisationsmedlemmer der ikke ønsker eller ikke kan følge ledelsens fremsatte tiltag, derfor ikke passer ind i organisationen. Lidt skarpt sat op kan man sige, at det er ledelsens vej eller ingen vej.

Modsat denne holdning er den anden leder og lærerne, der alle mener at modstand skal håndteres ved dialog og ved at tage modstanden op i gruppen og forstå hvad der skaber modstanden. Derefter beskriver de, at det er vigtigt at ledelsen tør gå forrest og vise vejen, selvom modstanden stadig eksisterer. Der kan argumenteres for, at denne forståelse harmonerer med både kompleksitetsteoriens og det kritiske perspektivs tilgang til, hvordan modstand skal håndteres, selvom disse perspektiver ikke eksplicit tager stilling til dette. Kompleksitetsteorien ser modstand som en naturlig adfærd der sker, fordi organisationen består af forskellige individer med forskellige holdninger og interesser. Derfor vil der opstå konflikter på baggrund af, at nogle forandringstiltag går imod forskellige individers interesser, og modstand sker derfor på baggrund af interessekonflikter. Det kritiske perspektiv anser ligeledes modstand som en rigtig og naturlig adfærd der sker på baggrund af interessevaretagelse, og det kan derfor argumenteres for, at de to perspektiver mener, at forandringer skal fortsætte på trods af den modstand der opstår.

5.2. Diskussion af måden resultaterne er nået på

I følgende afsnit diskuteres kvaliteten i måden, hvorpå specialets resultater er nået på med afsæt i begreberne *validitet* og *reliabilitet*.

En undersøgelses *validitet* vedrører resultaternes sandhed og styrke, og der stilles i den forbindelse spørgsmål ved, om hvorvidt en metode egentlig undersøger det der var formålet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 272). I den forbindelse kan det diskuteres, om deltagernes svar var sandfærdige og i overensstemmelse med, hvad de egentlig mener, eller om deres svar var præget af fabulerende stemmer, og om de derfor svarede det de i en vis forstand troede, er det man skal sige i et interview som dette, og når der bliver teoretiseret omkring organisatorisk forandring. Dette kom bl.a. til udtryk ved, at deltagerne i flere tilfælde i højere grad forsøgte at svare med teoretiske betragtninger, der evt. kunne stamme fra tidligere uddannelse, end at de refererede til deres egne erfaringer og praksisser. Dette kan skyldes flere ting, bl.a. at de havde manglende tillid til mig, at interviewene blev lydoptaget,

frygt for at sige noget forkert, der måske ville komme videre, og at hele situationen satte dem i en uvant situation.

Derudover bærer analysen præg af, at interviewspørgsmålene blev udarbejdet, inden jeg tilføjede *syn på forandringer* som en af de variabler, der blev gennemgået i de tre perspektiver. Ydermere viste omfanget af empiri at besværliggøre den analytiske gennemgang, og der kunne med fordel have været færre spørgsmål, hvilket muligvis havde genereret mere skarpe temaer. Ydermere kan det diskuteres, om interviewspørgsmålene lægger mere op til, at deltagernes svar harmonerer bedre med den traditionelle tilgang og kompleksitetsteorien, end det kritiske perspektiv.

Reliabilitet vedrører forskningsresultatets troværdighed og kvalitet, og dermed hvor nøjagtige og konsistente resultaterne kan siges at være. Derudover vedrører det spørgsmålet om, hvorvidt et resultat kan reproduceres af andre forskere, og under andre omstændigheder, herunder om de empiriske fund er et resultat af måden, hvorpå interviewspørgsmålene blev udformet og stillet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 271). I den forbindelse kan det diskuteres, om jeg ville have opnået de samme resultater, hvis jeg stillede spørgsmålene på en anden måde, eller hvis det havde været en anden person der foretog interviewene. Resultaternes reliabilitet kan diskuteres i forbindelse med de forskelle, der optræder mellem de ansatte og lærerne. Det kan diskuteres, om disse forskelle skyldes reelle forskelle, eller om det i virkeligheden skyldes min måde at stille spørgsmål på i interviewene. To af de ansatte blev, som nævnt, interviewet som de første og sammen med den tredje ansatte, er det dem der svarer mindst uddybende på spørgsmålene, og hvor varigheden af interviewet er kortest. Dette kan skyldes, både at de i deres stilling ikke normalt er så meget med i planlægningen af de forandringstiltag der bliver taget, og derfor ikke har taget så meget stilling til hvad det betyder for dem, eller at jeg som interviewer ikke formåede at stille nok uddybende spørgsmål. Jeg kunne med fordel have testet min interviewguide ved at foretage en pilotering for på den måde at være mere bevidst om, hvad der krævede uddybning. I forbindelse med de resterende interviews var jeg mere opmærksom på at stille uddybende spørgsmål til deltagernes svar, end jeg var i de første interviews.

5.3. Implikationer

I dette afsnit fremstilles en refleksion over specialets *repræsentativitet*, og hvad resultaterne giver anledning til, herunder hvilke tiltag der kan tages i forbindelse med videre undersøgelse af problemfeltet.

Specialet *repræsentativitet* kan diskuteres, idet der kan stilles spørgsmål ved, om hvorvidt mine undersøgelsesresultater kan generaliseres. Ifølge Kvale og Brinkmann kan undersøgelsesresultater have en værdi i sig selv med udgangspunkt i den case, der er genstand for undersøgelsen. Såfremt der ønskes at siges noget generelt, der kan overføres til andre situationer, kan det være sværere at sige noget generelt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 288). På den måde kan de resultater jeg er nået frem til, med udgangspunkt i den efterskole der har været genstand for undersøgelse, sige noget generelt om den pågældende ledelses og medarbejderes forståelse af forandringer og hvad de anskuer som vigtigt i gennemførelsen af forandringer. Det kan derfor diskuteres, om resultaterne kan sige noget generelt omkring fænomenet, der kan overføres til, hvordan det generelt forholder sig i andre organisationer – især andre efterskoler. For at kunne udlede nogle resultater, der vil kunne bidrage med et mere generelt billede, kan det argumenteres for, at det er nødvendigt at udvide undersøgelsen, så den indbefatter flere efterskoler. En udvidet undersøgelse vil imidlertid genere nogle andre problemstillinger, som kunne være interessante at forholde sig til. Disse kunne bl.a. være *om der er forskel på efterskoler, om organisationskulturen spiller en rolle og om resultaterne fra de forskellige efterskoler kan sammenlignes andre former for organisationer, og hvilke forskelle og ligheder der eksisterer.*

Kapitel 6

Konklusion

6 – Konklusion

Ønsket med dette speciale var at forsøge at skildre, hvad der kan ligge til grund for, at så mange forandringer mislykkes, ved at undersøge hvad forskellige teoretiske perspektiver og forskellige organisationsmedlemmer beskriver som vigtige i forbindelse med forandring. Til dette har jeg forsøgt at besvare en todelt problemformulering der lyder: *Hvilke variabler beskrives som værende vigtige i forhold til organisatorisk forandring ud fra forskellige teoretiske perspektiver? Og hvad anskuer henholdsvis ledelsen og medarbejderne i en organisation som vigtigt i forbindelse med gennemførelse af forandring?*

For at besvare første del af problemformuleringen, indledte jeg specialet med en teoretisk skildring af Gibson Burrells og Gareth Morgans paradigmemodel, for med afsæt i denne model at kunne udvælge forskellige relevante forandringsteoretiske perspektiver. Fra det funktionalistiske paradigme, hvorfra den dominerende mainstreamtænkning hidrører, udvalgte jeg to teoretiske perspektiver. Disse er hhv. den traditionelle tilgang, der er repræsenteret af Kurt Lewin og Edgard H. Schein, og kompleksitetsteorien, der er repræsenteret af Alexander Styhre og Ralph D. Stacey. For at kontrastere de mainstream teorier, valgte jeg derudover repræsentanter fra det radikalt humanistiske og det radikalt strukturalistiske paradigme, herunder Glenn Morgan og André Spicer samt Marie McKendall, der tilsammen udgør et kritisk perspektiv. De tre perspektiver blev herefter sammenlignet på parametrene *syn på forandring og forandringers håndterbarhed*, *kritiske processer* og *syn på medarbejdermotivation og modstand*. Efter gennemgang af de tre perspektiver er jeg kommet frem til følgende svar.

I den traditionelle tilgang anses det som en vigtig variabel at følge en forandringsmodel trinvis for at kunne gennemgå en forandring. At få et system ud af balance, og på den måde skabe angst og usikkerhed, anses ydermere som en vigtig variabel, da dette vil skabe motivation til at ville ændre sig, hvilket er afgørende for, om en forandring er mulig. Endeligt er det i dette perspektiv vigtigt, at alle arbejder for det fælles formål, der er for organisationens bedste, og at folk der ikke kan eller vil tvinges til at tilpasse sin adfærd, så den passer til de resterende organisationsmedlemmer og det ønskede mål, fjernes.

I kompleksitetsteorien anses det som vigtigt at forstå interaktionen mellem organisationsmedlemmerne, da det er i denne interaktion forandringer skabes. Konflikter der skabes på baggrund af diversitet, anses her som afgørende for at skabe forandringer. Ydermere er det vigtigt

at forstå, hvordan den usikkerhed og frygt der følger med forandringer, kan vendes til en motivationsfaktor og en lyst til at kæmpe for sine holdninger og interesser.

Det kritiske perspektiv beskæftiger sig, som det eneste af de tre perspektiver, ikke direkte med, hvordan forandringer bør håndteres og opstiller derfor ikke på samme måde vigtige variabler men derimod nogle faktorer, der ikke bliver taget højde for i de funktionalistiske perspektiver. Forandringer forstås i dette perspektiv som magtfulde ledelsesværktøjer, der bidrager til et asymmetrisk magtforhold mellem ledere og medarbejdere. Derudover anses det som vigtigt at være individorienteret for at opnå den bedste effekt, herunder at have fokus på betydningen af frihed, værdi, autonomi og selvstændighed blandt dem der forandres. Ydermere beskrives det som afgørende at forstå, hvordan forandringer, der især påvirker organisatoriske processer og identiteter, fører kampe med sig.

For at kunne besvare anden del af problemformuleringen udførte jeg, med afsæt i min praktiske erkendelsesinteresse, et empiriskstudie med otte organisationsmedlemmer, der repræsenterede hhv. ledelsen og medarbejderne på en efterskole. Undersøgelsen omhandlede deltagernes forståelse af fænomenet organisatorisk forandring, og hvilke variabler de anskuer som vigtige i forbindelse med en forandring. Den empiriske data blev derefter behandlet gennem kvalitativ indholdsanalyse med afsæt i den teoriinformerede indholdsanalyse. Analysen viste, at medarbejderne anser det som en vigtig variabel, at forandringer foretages, fordi det er nødvendigt og ikke bygger på irrationelle motiver. Planlægning af forandringen skal ske løbende i processen, så der kan tages højde for eventuelle påvirkninger. Derudover anser de inddragelse og medbestemmelse som vigtigt, da de mener at beslutninger, der vedrører dem, skal tages i fællesskab. Ydermere er det vigtigt, at ledelsen er åben, lyttende, velforberedt og tager højde for menneskene i forandringen, samt at de er tydelige og ærlige i deres kommunikation og tør gå forrest og vise vejen. Endeligt er det ifølge medarbejderne vigtigt, at alle bakker op om hinanden og har tillid til de tiltag der er taget.

Ledelsen anskuer det som en vigtig variabel, at alle organisationsmedlemmer arbejder sammen og loyalt bakker op omkring de beslutninger der er taget og dermed støtter op om de forandringer der foretages. Derudover anses balance i hvor stor forandringen er, retningsgivende kommunikation, inddragelse, hensynstagen til menneskene i forandringen og klarhed som vigtige variabler.

Litteraturliste

- Ackroyd , S., & Thompson, P. (2003). Why Organizational Misbehaviour? I S. Ackroyd, & P. Thompson, *Organizational Misbehaviour* (s. 8-31). London : SAGE Publications Ltd.
- Bohni, T. K. (2009). Sammenhæng mellem organisationsteoretiske paradigmer og forståelsen af modstand mod forandring. *Psyke & Logos*, 30(2), s. 418-431.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: En grundbog (2. udgave ed.)* . København: Hans Reitzel.
- Burrell , G., & Morgan, G. (2016). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life.* . London, New York : Routledge, Taylor & Francis Group .
- Gregersen , K. (1992). Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog. 5(2). *Institut for Sprog og Kommunikation, Odense Universitet.* , s. 1-6.
- Kjørup, S. (2008). Hermeneutikken. I S. Kjørup, *Menneskevidenskaberne. Bind 2: Humanistiske forskningstraditioner* (s. 63-85). Humanioras historie og grund- problemer. (2. ed.) . Brugt: Roskilde Universitetsforlag.
- Kjørup, S. (2014). Naturvidenskaben som forbillede. I S. Kjørup, *Menneskevidenskaberne. Bind 1: Humanioras historie og grundproblemer.* (2. ed.) (s. 75-93). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Kvale , S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk (2. udg. ed.)*. København: Hans Reitzel.
- McKendall, M. (Februar 1993). The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited. *Journal of Business Ethics* 12(2), s. 93-104.
- Morgan, G. (December 1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), s. 605-622.

- Morgan, G., & Spicer, A. (2013). Critical approaches to organizational change. I M. B. Alvesson, *The Oxford handbook of critical management studies*. (s. 251-266). Oxford: Oxford University Press.
- Nielsen, H. K. (2010). Kritisk teori. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder (1 udg.)* (s. 339-355). København: Hans Reitzels Forlag.
- Om erhverv. (28. September 2016). *Salg og markedsføring: Gode råd til effektivisering af virksomheden*. Hentet fra Om erhverv: <http://omerhverv.dk/salg-markedsfoering/gode-raad-effektivisering-virksomheden>
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. . *Systems Practice*, 9(1), s. 27-47.
- Schein, E. H. (2002). Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. . *Reflections: The SoL Journal*, 4(2), s. 34-46.
- Stacey, R. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. . *Strategic Management Journal*, 16(6), s. 477-495.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations (6.th ed.)*. Harlow: Financial Times/ Prentice H.
- Starostka, J. P. (8. Februar 2019). *Froandringsprocesser der lykkes- og mislykkes*. Hentet fra Sydansk Universitet : https://www.sdu.dk/da/om_sdu/fakulteterne/samfundsvidenskab/sam_nyhedsliste/forandring
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: Organization change management informed by complexity theory. . *Leadership & Organization Development Journal*, 343., s. 343-349.

Zhang , Y., & Wildemuth, B. M. (2017). *Qualitative Analysis of Content* . I W. M. Barbara, *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (2. ed.) (s. 318-329). Santa Barbara, California; Denver, colorado: LIBRARIES UNLIMITED
An imprint of ABC-CLIO, LLC.

Godkendt litteraturliste

Min. 2000 standard sider

Bohni, T. K. (2009). Sammenhæng mellem organisationsteoretiske paradigmer og forståelsen af modstand mod forandring. *Psyke & Logos*, 30(2), s. **418-431**.

Antal sider: 14

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udgave ed.) . København: Hans Reitzel.

Antal sider: 633

Burrell , G., & Morgan, G. (2016). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Antal sider: 432

Gregersen , K. (1992). Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog. 5(2). *Institut for Sprog og Kommunikation, Odense Universitet* . , s. **1-6**.

Antal sider: 6

Kjørup, S. (2008). Hermeneutikken. I S. Kjørup, *Menneskevidenskaberne. Bind 2: Humanistiske forskningstraditioner* (s. **63-80**). Humanioras historie og grund- problemer. (2. ed.) . Brugt: Roskilde Universitetsforlag.

Antal sider: 18

Kjørup, S. (2008). Naturvidenskaben som forbillede. I S. Kjørup, *Menneskevidenskaberne. Bind 1: Humanioras historie og grundproblemer*. (2. ed.) (s. **75-93**). Frederiksberg : Roskilde Universitetsforlag.

Antal sider: 19

Kvale , S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk* (2. udg. ed.). København: Hans Reitzel.

Antal sider: 376

McKendall, M. (Februar 1993). The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited. *Journal of Business Ethics* 12(2), s. **93-104**.

Antal sider: 11

Morgan, G. (December 1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), s. **605-622**.

Antal sider: 18

Morgan, G., & Spicer, A. (2013). Critical approaches to organizational change. I M. B. Alvesson, *The Oxford handbook of critical management studies*. (s. **251-266**). Oxford: Oxford University Press.

Antal sider: 16

Nielsen, H. K. (2010). Kritisk teori. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder (1 udg.)* (s. **339-355**). København: Hans Reitzels Forlag.

Antal sider: 17

Zhang , Y., & Wildemuth, B. M. (2017). Qualitative Analysis of Content . I W. M. Barbara, *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science (2. ed.)* (s. **318-329**). Santa Barbara, California; Denver, colorado: LIBRARIES UNLIMITED
An imprint of ABC-CLIO, LLC.

Antal sider: 12

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. . *Systems Practice*, 9(1), s. **27-47**.

Antal sider: 21

Schein, E. H. (2002). Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. . *Reflections: The SoL Journal*, 4(2), s. **34-46**.

Antal sider: 13

Stacey, R. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. . *Strategic Management Journal*, 16(6), s. **477-495**.

Antal sider: 19

Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations (6.th ed.)*(s. 298-326, 464-495). Harlow: Financial Times/ Prentice H.

Antal sider: 536

Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: Organization change management informed by complexity theory. . *Leadership & Organization Development Journal*, 343., s. 343-349.

Antal sider: 7

Sider i alt: 2167