**10. Semester**

**projekt**

HA 3. Semester

Grizli777

”Forandringsledelse i det senmoderne samfund”

#

Cand.merc. Organisation & Strategi, 10. Semester, AAU

Gruppe 19

Afleveret: 06-08-2012

Anslag: 128.628



# Titelblad

**Uddannelsessted:** Aalborg Universitet

**Uddannelse:** 10. Semester,Cand. Merc. Organisation og strategi

**Projekttitel:** ”Forandringsledelse i det senmoderne samfund”

**Afleveret:** 6. august 2012

**Vejleder:** Rasmus Lindgaard

**Gruppenummer:** 19

Christian Skovgaard

# Abstract

The purpose of this project was to examine the change in the society from the traditional society to the postmodern society, which is the society we have today. This took place from a organizational point of view, which means that I wanted to describe the consequences and possibilities of the postmodern society, when change leaders have to implement changes in organizations.

The problem above created an initial problem, which was necessary to answer before I could create a problem formulation for the project. Below is the initial problem:

***“How should organizations and leadership be understood in a postmodern society?”***

The answer to my initial problem, gave me the knowledge I needed to create a problem formulation for the rest of the project:

***“How should the leader communicate in a change process in the postmodern society?”***

To answer the problem formulation, I divided the project into two discussions; a discovering discussion and a solving discussion. In the discovering discussion, I discussed two approaches to organizational development, where I involved different theories and theorists in the attempt of examine which of the two approaches matched the postmodern society in the best way possible. The conclusion was, that a dynamic approach was the best choice, when changes have to be implemented in a organization which compete in the postmodern society. The basis of the dynamic approach was the “Appreciative Inquiry” theory, which considers the employees as the key in the attempt to create a organization, that can keep up with external changes from the complex postmodern society.

The purpose of the solving discussion was to answer the communication part of the problem formulation, where the interesting part was the relation between the leader and the employees, and how the leader chooses to communicate, when facing a implementation of a change in the organization. With the knowledge from the discovering discussion I argued that the term “Sensemaking” was a managerial tool the leader could make use of, when attempting to design and run a change process.

The solving discussion showed that the leader had to communicate in such a way, that the employees got involved in the change. It is important that the leader manage to create a bond between the employees and the change, where the employees can take part in the design process of the change. It is the leaders job to create time and space so the employees can engage in mutual dialogues, in order to create a positive atmosphere in the organization as a whole, but also to create a common understanding of the change so the leader and the employees work in the same direction.

The conclusion of the project is not meant to be understood as a error-free plan which a change leader can follow to the letter, where the result will be a successful change. I am aware that the project is theoretical and therefore, not directly transferrable to the practical world, since there are a lot of other factors that has to be taken into account. In spite of this, I am convinced that my work with the problem has created a series of discussions, and therefore a number of interesting observations that change leaders can use as an inspiration in their work with practical changes in the current society.

.

Indholdsfortegnelse

[Titelblad 2](#_Toc331502644)

[Abstract 3](#_Toc331502645)

[Indledning 6](#_Toc331502646)

[1. Problematiserende diskussion 7](#_Toc331502647)

[1.2 Initierende problem 8](#_Toc331502648)

[1.3 Det samfundsmæssige skifte 9](#_Toc331502649)

[1.3.1 Det traditionelle samfund 10](#_Toc331502650)

[1.3.2 Det moderne samfund 11](#_Toc331502651)

[1.3.3. Det senmoderne samfund 12](#_Toc331502652)

[1.3.4. Oversigt 15](#_Toc331502653)

[1.4 Organisationsforståelse 16](#_Toc331502654)

[1.4.1 Lukkede systemer 17](#_Toc331502655)

[1.4.2 Åbne systemer 18](#_Toc331502656)

[1.5 ”Hvordan skal organisationer og ledelse forstås i et senmoderne samfund?” 20](#_Toc331502657)

[1.5.1 Organisationer 20](#_Toc331502658)

[1.5.2 Ledelse 21](#_Toc331502659)

[1.5 Problemfelt 22](#_Toc331502660)

[1.5.1 Problemformulering 23](#_Toc331502661)

[2. Videnskabsteori og metodologi 24](#_Toc331502662)

[2.1 Videnskabsteori 24](#_Toc331502663)

[2.1.1 Ontologi 24](#_Toc331502664)

[2.1.2 Epistemologi 26](#_Toc331502665)

[2.2 Metodologi 27](#_Toc331502666)

[2.2.1 Undersøgelsesdesign 27](#_Toc331502667)

[2.2.2 Valg af teori/teoretikere 28](#_Toc331502668)

[2.2.3 Operationalisering 28](#_Toc331502669)

[2.2.4 Model over projektet 30](#_Toc331502670)

[3. Opdagende diskussion 32](#_Toc331502671)

[3.1 Forandringsledelse 32](#_Toc331502672)

[3.1.1 Forandring i et socialkonstruktivistisk perspektiv 33](#_Toc331502673)

[3.1.2 Forandringsledelse i det senmoderne samfund 35](#_Toc331502674)

[3.1.2.1 Den traditionelle tilgang til organisatorisk forandring 35](#_Toc331502675)

[Unfreeze-change-refreeze: 36](#_Toc331502676)

[Kotters 8 trins model: 37](#_Toc331502677)

[3.1.2.2 Den dynamiske tilgang til organisatorisk forandring 42](#_Toc331502678)

[Fem principper for AI: 43](#_Toc331502679)

[4D-cyklussen: 45](#_Toc331502680)

[3.2 Diskussion 47](#_Toc331502681)

[3.2.1 Delkonklusion 53](#_Toc331502682)

[4. Løsende diskussion 55](#_Toc331502683)

[4.1. Karl E. Weick og ”Sensemaking” 56](#_Toc331502684)

[4.2 Diskussion 59](#_Toc331502685)

[4.3. Delkonklusion 63](#_Toc331502686)

[5. Konklusion 66](#_Toc331502687)

[6. Litteraturliste 70](#_Toc331502688)

[Bøger: 70](#_Toc331502689)

[Artikler: 71](#_Toc331502690)

[Figurer: 71](#_Toc331502691)

# Indledning

*” Danmark skal leve af forandringer. Danmark skal leve af menneskers evne til at virke sammen. Danske virksomheder skal leve af den udvikling, der finder sted i den store verden omkring os.”* (Hildebrandt og Brandi 2008, side 11).

Ovenstående citat er et velkendt et af slagsen og stammer fra Steen Hildebrandts og Søren Brandis bog ”Ledelse af forandring” fra 2008. For disse to professorer er budskabet klart; Danmark skal leve af forandringsledelse.

En organisation i nutidens samfund skal være i stand til at forandre sig og udnytte det potentiale der ligger i omverdenen. Den globalisering som verden har oplevet, har skabt et samfund og dermed også en omverden som er blevet mere og mere kompleks. Forståelsen af disse forandringsprocesser er derfor blevet en essentiel faktor for organisationen og det lagt sammen med den intensiverende konkurrence har resulteret i at forandringsvillighed og evnen til at tilpasse sig forskellige situationer som omverden dikterer, er blevet afgørende for en organisations levetid. Det at verden er i konstant forandring, betyder at det er ikke noget ,der bare forsvinder af sig selv. Organisationerne bliver nødt til, at forholde sig til de forandringer der finder sted internt som eksternt, store som små, da det er afgørende for, om de får succes eller ej. Det handler kort sagt om at se mulighederne i en ellers kompleks verden og gøre problemstillinger til noget positivt, som gearer organisationen til at være i konstant udvikling.

Umiddelbart virker det nemt og ligetil, at omfavne den komplekse omverden og se mulighederne i den konstante forandring, men spørgsmålet er bare hvordan? En ting er, at organisationen er forandringsparat, men en anden ting er, hvordan organisationen sikrer sig, at en forandring bliver vellykket. Det er her, ledelsen kommer ind i billedet, da det er ledelsens opgave at planlægge, implementere og gennemføre forandringen. Ledelsens implementering af en forandring har også haft en indflydelse på valget af mit interesseområde: ”Lederen som kommunikator i en forandringsproces i et senmoderne samfund”. Baggrunden for dette valg af projektemne skal findes i min interesse for forandring generelt, samt ledelsens opgave i at kommunikere til sine medarbejdere når organisationsudvikling er på agendaen.

# 1. Problematiserende diskussion

Den problematiserende diskussion er bygget op omkring en tragt, hvor jeg i første omgang vil undersøge og problematisere det skifte organisationerne har oplevet samfundsmæssigt, samt undersøge hvilken betydning det har haft for organisationerne som helhed, men også i forbindelse med forandringer. Når man taler om organisationer, må man også tale om det teoretiske grundlag, de handler ud fra og i den forbindelse er der tre centrale forhold, som har ændret sig med årene: (1) Den videnskabsteoretiske ramme for ledelse har rykket sig, (2) organisationer er blevet langt større og dermed mere uoverskuelige at lede og (3) samfundet er blevet mere komplekst med stadig flere koblinger mellem person, organisation og omgivelser (Moeslund 2011, Bind 1).

Påstanden om at samfundet med årene er blevet mere komplekst, er netop det område, jeg vil have fokus på. Når man snakker om en stigende kompleksitet indenfor samfundet, bliver man også nødt til at snakke om den betydning, det har haft for ledelsestænkningen. Jeg har valgt at bruge Prebens Moeslunds bog ”Ledelse i perspektiv” til at forklarer dette yderligere. Moeslund snakker om begrebet *styringsfilosofi,* som dækker over:

*”De grundforudsætninger, man har for menneskets viden og handling, og de arbejdsmetodiske valg for information, regulering og kontrol, man foretager sig for at have et grundlag at løse opgaver og udøve ledelse på”.* (Moeslund 2011 side 26).

Styringsfilosofien er altså et begreb, som ændrer sig i takt med samfundets udvikling. I ovenstående definition befinder begrebet *ledelse* sig og dette må samtidig betyde, at hvis styringsfilosofien ændrer sig i takt med samfundet, må grundforudsætningerne i forbindelse med ledelse også ændre sig.

Alt i alt kan der argumenteres for, at i takt med at samfundet og samfundsopfattelserne i de seneste 100 år har udviklet sig og er blevet mere komplekse, samtidig med at ledelsen skal forholde sig til denne samfundsramme, må det i sidste ende betyde, at det at udøve ledelse også er blevet mere komplekst.

På baggrund af ovenstående indledning på den problematiserende diskussion er jeg kommet frem til et initierende problem, som jeg vil belyse for derefter at udarbejde en endelig problemformulering, som jeg vil arbejde med i resten af projektet og forsøge at besvare.

## 1.2 Initierende problem

***”Hvordan skal organisationer og ledelse forstås i et senmoderne samfund?”***

1.3 Det samfundsmæssige skifte

Dette afsnit har til formål at få beskrevet og defineret det senmorderne samfund og de samfund som har ledet op til dagens samfund. Afsnittet vil have størst fokus på at få beskrevet og defineret det senmorderne samfund, da dette vil blive brugt dels som projektets referenceramme, og som viden i forsøget på at besvare det initierende problem. Definitionen af det senmoderne samfund vil tage udgangspunkt i Anthony Giddens og Preben Moeslund. Førstnævnte repræsenterer selve definitionen af begrebet ”Det senmoderne samfund” og hvad det egentlig dækker over, mens Moeslund vil blive brugt til at forklare det senmoderne samfund ud fra en mere organisatorisk vinkel, hvor der vil være fokus på det ledelsesmæssige.

Giddens er blevet valgt til at definere det senmoderne samfund, da han ses som en slags ophavsmand for begrebet. Hans definition af det senmoderne samfund tager udgangspunkt i nogle centrale punkter, som han mener, adskiller dette samfund fra tidligere samfund. Disse punkter kan derfor ses som et slags brud med det traditionelle samfund. Giddens mener, at det senmoderne samfund har en dynamisk karakter, som er med til at adskille dette samfund fra det traditionelle samfund. Det dynamiske aspekt forklares med den intensitet og hastighed som samfundet forandrer sig i (Giddens formidlet af Lars Bo Kaspersen 2001).

Han mener desuden, at det senmoderne samfund i den grad hænger sammen med den globalisering, der har fundet sted, hvor globaliseringen blandt andet er skyld i en hastigt stigende teknologisk udvikling, som verden har oplevet. Dette betegner Giddens som *adskillelse af tid og rum*, som dækker over hvilke muligheder, teknologien har åbnet op for i forbindelse med måden, hvorpå vi kommunikerer. Denne mulighed har været et centralt værktøj for organisationer i det senmoderne samfund, da de har været i stand til at forbinde det lokale med det globale. Forudsætningen for at en organisation i det senmoderne samfund kan fungere optimalt, skal findes i dens evne til at koordinere et stort antal menneskers handlinger til trods for de er adskilt i både tid og rum (Ibid).

Et andet brud med det traditionelle samfund er den *øget refleksivitet,* som er kendetegnende for det senmoderne samfund:

*”I det senmoderne samfund foregår en refleksivitetsproces, der eksisterer både på et institutionelt og et personligt niveau, og som har en afgørende betydning for frembringelsen og forandringen af de moderne systemer og sociale organisationsformer”* (Giddens formidlet af Lars Bo Kaspersen 2001, side 125).

I det traditionelle samfund var individet født ind i en rolle, hvor dets rammer og strukturer var givet på forhånd og gjorde derfor ofte ting, fordi det var der tradition for. I det senmoderne samfund er tradition blevet erstattet af vidensbasering og fornuft. Det vil sige, at individet handler ikke længere på baggrund af traditioner, fordi traditionen som tradition, ikke længere eksisterer (Giddens formidlet af Lars Bo Kaspersen 2001). Den øgede refleksivitet skal ikke forveksles med, at individet har fået en større og bedre viden, da individet nu stiller spørgsmålstegn ved den nye videns sandhed. På trods af det senmoderne samfund repræsenterer en uberegnelig og foranderlig verden ser Giddens dog den øgede refleksivitet som en positiv udvikling indenfor identitetsdannelsen, hvis individet formår at udnytte mulighederne i det senmoderne samfund (Ibid).

Forklaringen af den ledelsesmæssige vinkel af de forskellige samfund vil blive gjort med udgangspunkt i Moeslunds tidligere omtalte begreb *ledelsestænkning* (jf. afsnit 1). Det vil sige at samfundene vil blive forklaret ud fra, hvordan man så på lederen og dennes opgaver i de forskellige samfund.

Nedenfor ses de samfund, som jeg vil definere, samt angivelse af hvornår de har fundet sted (Moeslund 2011, bind 1):

* Det traditionelle samfund (-1900)
* Det moderne samfund (1900-1980)
* Det senmoderne samfund (1980-)

### 1.3.1 Det traditionelle samfund

Lederen og ledelsestænkningen i det traditionelle samfund var bygget op omkring patriarkalisme, hvor lederen sås som familiens overhoved og hvor familien kunne betegnes som organisationen. Et centralt træk ved en patriarkalsk leder var, at det var en autoritær leder, som bestemte over sine medlemmer.

*” Nogle gange ser man i litteraturen og sikkert med rette – dette omtalt som fængselslignende forhold; for eksempel på datidens Carlsberg, hvor man skulle have arbejdslederens tillade til sociale aktiviteter ud over arbejdet.”* (Moeslund 2011, bind 1 s. 30-32).

Lederens omdrejningspunkt var ham selv og hans rolle som leder var, at være et karismatisk samlingspunkt for organisationen samt dens ejer. Dette betød samtidig at, lederen som overhoved af organisationen (familien) følte et ejerskab over arbejdskraften, som også kommer til udtryk i eksemplet med Carlsberg.

I det traditionelle samfund havde lederen fokus på menneskelig handling og hvorvidt handlingen gav lyst til personen selv eller andre. Fokus var ikke på handlingens indhold og om det var en rigtig eller forkert handling. Det moralske aspekt i form af overvejelser fra lederen kom først til senere (Moeslund 2011, bind 1).

Patriarkalisme som ledelsesform var dominerende i det traditionelle samfund, men denne type ledelse ser vi også i nutidens samfund. F.eks. i håndværksvirksomheder, hvor det er ”mester”, der bestemmer. Den patriarkalistiske ledelsesstil var udbredt indtil udgangen af 1800 tallet, hvor de mange familieejede virksomheder overgik til aktieselskaber (Ibid).

### 1.3.2 Det moderne samfund

Det moderne samfund udviklede sig i takt med, at samspillet mellem institutionelle institutioner blev mere komplekst. De sociale interaktioner foregik nu ude i den globaliserede verden og ikke i samme tid og rum som tidligere set. Teknologien havde også noget at sige, eftersom den nye teknologi havde rykket grænsen for kommunikation og var dermed ikke kun begrænset til lokalsamfundet (jf. Giddens).

Det moderne samfund bar desuden i høj grad præg af Max Webers og Fredericks Taylors bidrag til organisationsforståelsen, som havde fokus på at rationalisere organisationerne og deres produktion. Weber fokuserede på den beslutningsmæssige rationalitet, mens Taylor fokuserede på den produktionsmæssige rationalitet (Bakka og Fivelsdal 2008).

I forhold til ledelsestænkningen, var det ledelsens opgave at, målfokusere og optimere outputtet af deres produktion. Fokus var på driften og løbende optimering af de teknisk-rationelle elementer såsom: mål- og ressourcestyring, arbejdsgangstilpasning og ekstern produktmarkedsføring.

Organisationernes planlægning i det moderne samfund var også ændret til det mere komplekse, da de stabile og nogenlunde forudsigelige omgivelser ikke eksisterede i samme omfang. Det at lede organisationer og deres udvikling fra én mere eller mindre længerevarende ligevægtstilstand til en anden var heller ikke længere muligt i samme omfang. Dette skyldtes at organisationers udvikling i det moderne samfund mere eller mindre foregik sideløbende og ikke i spring afløst af lange perioder med stilstand (Moeslund 2011, bind 1). De mindre stabile omgivelser havde også indflydelse på ledelsestilgangen, som kom til udtryk ved, at *ledelse som funktion* kom på banen, hvilket kort sagt handlede om, at lederen skulle få de mange forskelligartede opgaver og delelementer i organisationen koordineret i en planmæssig samordning (Ibid).

Som afslutning har jeg valgt et citat som opsummerer ledelsestænkningen og lederens opgave i det moderne samfund:

*”Lederens legitime ret og pligt til, i en kompleksitet af forskellige organisatoriske komponenter, at organisere arbejdet med henblik på helheden og ved hjælp af planlagte personlige og organisatoriske mekanismer”.* (Moeslund 2011 side 39).

### 1.3.3. Det senmoderne samfund

I det senmoderne samfund er det svært at adskille organisationers udvikling med samfundets udvikling, grundet den interaktion der er mellem organisationen og dens omgivelser. Interaktionen skyldes at organisationen ikke længere anses som adskilt fra en som udgangspunkt fjendtlig omverden (Moeslund 2011, bind 1). Organisationer i det senmoderne samfund skal derfor i langt højere grad forholde sig til de krav og forventninger som samfundet opstiller, hvor deres opgave består i, at kunne håndtere denne interaktion.

Skiftet i samfundet fra det moderne samfund til det senmoderne samfund, har også været med til at ændre ledelsestænkningen. Som tidligere skrevet kom *ledelse som funktion* til sidst i det moderne samfund og er stadig i fokus i det senmorderne samfund, men fokus ligger nu mere på lederen og de forskellige roller han/hun skal indtage, alt efter hvilken funktion lederen indgår i. Rollerne bliver defineret i relation til andre medarbejdere og bliver fastholdt via forventningerne medarbejderne imellem (Moeslund 2011, bind 1). Grundet den føromtalte stigende kompleksitet som det samfundsmæssige skifte har dikteret, forventer man nu, at lederen er fleksibel i forhold til at udøve ledelse, hvilket betyder, at lederen skal kunne indtage flere roller på én gang i forhold til situationen.

Noget af det mest kendetegnene for det senmorderne samfund er, at organisationer og ledelsen af dem eksternaliseres, mens markedet internaliseres (Ibid). Jeg vil ikke komme yderligere ind på internaliseringen af markedet, da det ikke er relevant for projektet, dog skal svaret på ledelsens eksternalisering findes i, at det traditionelle skel mellem organisationen og dens omverden ophører, hvilket er et resultat af sammenknytningen mellem organisationen og dens omverden. Det at lede og give mening for medarbejderne hentes nu i større omfang i omverdenen, hvor ledelsen har fokus på at spejle sig i, hvad der er passende adfærd i forhold til sammenlignelige organisationer i omverdenen; også kaldet benchmarking. Organisationen henter inspiration udefra i forhold til centrale funktioner såsom kultur, opgavehåndtering, læring, kvalitet og produktion og det er derfor ikke noget der udelukkende håndteres internt.

Den stigende kompleksitet i det senmoderne samfund lagt sammen med at, grænsen mellem organisationen og dens omverden mere eller mindre er blevet udflydende, har resulteret i dannelsen af begrebet *ledelse som formidling* (Ibid). I ledelse som formidling er det lederens opgave at skabe orden i kaosset for på den måde at skabe en retning som organisationen og dens medarbejdere kan følge. Lederens rolle som formidler har mundet ud i , at han er blevet en central kommunikator for organisationen, hvor han ikke kun skal kommunikere vertikalt i organisationen, men i højere grad horisontalt og måske vigtigst af alt ind og ud af organisationen i forhold til dens omverden.

Top-down-styrede organisationer hvor beslutninger er centraliseret oppe fra og ned er altså blevet skiftet ud med en decentraliseret organisationsforståelse i forhold til beslutningstagen. Ved at gøre beslutningsprocessen horisontal udnyttes den erfaring og viden underordnede medarbejdere måtte have og frem for alt så fremmer det fleksibilitet og hurtig tilpasning i organisationen (Jacobsen og Thorsvik 2004). Den decentraliserede beslutningskompetence kommer til sin ret, hvis der opstår uventede hændelser, hvor det er vigtigt, at den enkelte medarbejder kan handle selvstændigt ud fra de retningsliner som organisationen og lederen har opstillet og derfor ikke behøver at forhøre sig længere oppe i organisationen.

Til afrunding kan der argumenteres for, at i det senmorderne samfund er det ledelsens opgave, at kunne navigere strategisk igennem kaosset. Navigere organisationen igennem en konfliktfyldt verden, hvor forandring hele tiden er på dagsplanen samt tage højde for aktørerne og deres forskelligheder. Ledelsen skal koordinere forskellighederne, sådan at de bliver forenelige og dermed en styrke for organisationen. Lederen har dermed til opgave at skabe mening og forståelse og se mulighederne i en ellers kompleks og konfliktfyldt verden, som nedenstående citat også understreger:

*”Kommunikativ formåen i – via strategisk formidling – at bringe de mange aktører i og udenfor organisationen til at se og forstå hinandens perspektiver og at kunne bringe dem sammen i et koordineret hele, der kan handles på i de mange sammenhænge, de indgår i.* (Moeslund 2011 side 49).

### 1.3.4. Oversigt

Som afslutning på afsnittet, hvor de forskellige samfund blev beskrevet og defineret, har jeg valgt, at inddrage en model fra Preben Moeslunds bog ”Ledelse i perspektiv”, som opsummerer samfundene videnskabsteoretisk og ledelsesmæssigt.

 V

Samfunds og organisationsopfattelser

Positivisme

**Analytisk syn**

**Videnskabsteoretisk syn**

Konstruktionisme

Funktionalisme

**Aktør og relationssyn**

**Systemsyn**

**Ledelse som legalitet** **Karismatisk lederposition**

Naturgiven position,

personlig udstråling og

gennemslagskraft

 **Analytisk lederposition**

 **Reflekterende lederposition**

**Traditionel opfattelse**

**Moderne opfattelse**

**Senmoderne opfattelse**

**Ledelse som legalitet**

Formel position og

procedurer med

systematisk beredskab

**Ledelse som effektivitet**

Karakteristika og personlig

stil i situationsafhængige

kontekster

**Ledelse som funktion**

Helhedstænkning, roller i koordination af komplekse sammenhænge

**Ledelse som formidling**

Meningsgivende og virkelighedskoordination

**Figur 1:** Oversigt over ledelsesbegreber, -tilgange og –positioner.

## 1.4 Organisationsforståelse

I ovenstående afsnit blev det tydeliggjort, at det samfundsmæssige skifte har haft en stor indflydelse på organisationernes ledelsestænkning. Formålet med dette afsnit er at gå mere i dybden med begrebet *organisationsforståelse*, for på den måde at få forklaret det skifte organisationsforståelsen har oplevet sideløbende med det samfundsmæssige skifte og ledelsestænkningen. I afsnittet omkring det samfundsmæssige skifte blev det traditionelle, det moderne og det senmoderne samfund beskrevet, men i dette afsnit vil der ikke være fokus på det moderne samfund.

Afsnittet vil derfor kun indeholde to perspektiver på organisationsforståelse, som hver især repræsenterer et yderpunkt i organisationsteorien, da det interessante i dette afsnit netop er skiftet fra det ene yderpunkt til det andet, samt hvordan organisationer forstås indenfor disse samfund. Det traditionelle samfund vil blive forklaret ud fra et *traditionelt organisationsperspektiv* og det senmoderne samfund vil blive forklaret ud fra et *senmoderne organisationsperspektiv*, som skal hjælpe mig med henblik på at besvare projektets initierende problem: ”Hvordan skal organisationer og ledelse forstås i et senmoderne samfund?”.

For at kunne diskutere begrebet *organisationsforståelse* og organisationer forstås inden de to ovenstående organisationsperspektiver, er det nødvendigt at få defineret, hvad jeg mener med en organisation. I dette projekt forstås en organisation som bestående af mennesker, hvor menneskerne repræsenterer ledelsen, mellemledere og medarbejdere der samarbejder om at nå et eller flere fælles mål.

Jeg mener derfor, at det er medarbejderne, der skaber en organisation. En organisation består, af de sociale relationer organisationsaktørerne (medarbejderne) deler, som udgør et socialt system, hvor der samarbejdes om at realisere et eller flere fælles mål. Jeg forstår dermed ikke en organisation så simpelt som ud fra dets organisationsdiagram, der viser de forskellige afdelinger, ledere og medarbejdere. Det er det der sker mellem organisationens aktører; deres sociale interaktioner som organisationens aktører udfører, der skaber organisationen. Grunden til jeg betragter en organisation som ovenstående, skal findes i min videnskabsteoretiske tilgang, som vil blive forklaret senere i projektet.

### 1.4.1 Lukkede systemer

Det traditionelle organisationsperspektiv repræsenterer det traditionelle samfund, som har fundet sted i det forrige århundrede og sluttede omkring årtusindeskiftet. Dette perspektiv er i høj grad blevet påvirket af den amerikanske ingeniør Frederick W. Taylor og hans forsøg på, at forbedre effektiviteten i organisationer. Han mente at organisationer og deres arbejde skulle beskrives fra et videnskabeligt synspunkt (Bakka og FIvelsdal 2008). Produktiviteten kunne forbedres via opdeling af arbejdsopgaverne, sådan de kunne måles og bestemmes systematisk. Taylor så spild, som noget der for alt i verden skulle undgås, da effektivitet var noget af det vigtigste, man kunne opnå (Ibid).

En organisation i det traditionelle organisationsperspektiv er statisk og fasttømret, og betyder at eventuelle ændringer i organisationen såsom forandringer, kun bliver iværksat, når ledelsen, beslutter sig for det. Lederen eller lederne bliver derfor organisationens nøglepersoner, da det udelukkende ledelsen, der planlægger og implementere en eventuel forandring og derefter skal sørge for, at medarbejderne er motiverede for forandringen, sådan de accepterer ændringen i organisationen. Ved en skarp adskillelse mellem ledelsen og medarbejderne sørges der ifølge det traditionelle perspektiv, at forandringsprocessen bliver gnidningsfri.

Taylors ovenstående tilgang til organisationsforståelse blev kritiseret for, ikke at tage højde for medarbejderne som kreative selvstændige individer. Kritikken skyldes hans sammenligning af en organisation som en maskine, hvor medarbejderne og maskinen arbejder sammen som et urværk og hvor en klar adskillelse mellem ledelsen og medarbejderne skulle sikre at ”maskinen” kørte optimalt. Hans teoretiske tilgang mødte også kritik i form af hans manglende hensyn til samspillet mellem organisationen og dens omverden (Ibid).

Organisationens medarbejderne blev derfor ikke tillagt nogen værdi og var derfor et passivt element i organisationen. På denne måde ville medarbejderne ikke få mulighed for at udnytte deres viden og evner, som i værste fald kunne føre til manglende motivation hos medarbejderne. Taylor tilsidesatte dermed det eventuelle potentiale, der lå i et samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne, da det udelukkende var ledelsens opgave at styre ændringer i organisationen, som ifølge ham sikrede at medarbejdernes arbejde blev fuldkommen effektivt.

Den enkelte medarbejders funktion og ansvarsområde var altså udførligt defineret, sådan organisationen altid kunne finde en erstatning, der kunne udfylde pladsen. Medarbejderen var ansat til at udfylde sin funktion og intet andet. Det vil sige, at han skulle ikke få ideer som lå udover funktionen, da det var ledelsens opgave. Derfor var loyalitet og pligtopfyldenhed de mest centrale egenskaber for en medarbejder i det traditionelle organisationsperspektiv (Moeslund 2011, bind 2).

Organisationer i dette perspektiv anses overvejende som lukkede systemer i ligevægt, der via regelsætning og produktionsprocedurer sættes på en formel for *uorganiseret kompleksitet*. Uorganiseret kompleksitet er en lineær sammenkædning af enkeltfænomener, eller sagt på en anden måde; A følger B og B følger C (Ibid). Arbejdet kan derfor tilrettelægges grundigt ud fra en formålsbestemt planlægning, hvor systemets elementer opfører sig mere eller mindre matematisk ud fra en ligevægtstilstand, som grundet systemets lukkethed ikke forandres, når organisationens omgivelser forandre sig.

### 1.4.2 Åbne systemer

Modsat det traditionelle perspektiv opfattes organisationer i det senmoderne organisationsperspektiv som dynamiske. Det vil sige, at organisationerne er i konstant bevægelse og forandres hele tiden. Ifølge Peter Senges kompleksitetsteori skal organisationer i det senmoderne perspektiv forstås, som et komplekst mønster af sociale systemer, der gensidigt påvirker hinanden (Senge 1994 i Bakka og Fivelsdal 2008). Organisationens medarbejdere udgør de sociale systemer, hvor de via deres kontinuerlige dialoger omkring organisationen og dens fænomener hele tiden påvirkes, forandres og udvikles. Fokus ligger derfor på håndteringen af de sociale systemer/processer.

Organisationens sociale processer er derfor i højsædet i det senmorderne organisationsperspektiv, da interaktionen internt mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelsen ses som et centralt værktøj i stedet for en forhindring. Dette interne samarbejde kan ledelsen gøre brug af, når en forandringsvillig organisation skal skabes, som skal være er i stand at håndtere de krav organisationens omverden dikterer (jf. 1.3.3)

En organisation i det senmoderne perspektiv anses derfor som et åbnet system som står i relation til dens omgivelser og derfor skal kunne tilpasse sig til dens omverden. Denne tankegang stammer fra den østrigske biolog Ludwig von Bertalanffy, som mener, at eksistensen af en organisation ikke kan forstås udelukkende ud fra forskningen i dens delelementer. Organisationens delelementer hænger sammen og påvirker hinanden og organisationen er dermed mere end summen af dens delelementer (Bertalanffy 1968 i Moeslund 2011, bind 2).

Organisationens struktur reguleres via den gensidige interaktion mellem organisationen og dens omverden og grundet den gensidige interaktion forstås årsagssammenhænge ikke gennem en simpel lineær sammenkædning af enkeltfænomener som i et lykket system (jf. afsnit 1.4.1). I stedet for forstås årsagssammenhængene cirkulært, hvor A, B og C på samme tid påvirker og påvirkes af hinanden:

*”En organiseret kompleksitet kendetegnes derimod ved, at enkeltfænomener ikke bare er koblet til hinanden lineært logisk, men ved at der opstår vekselvirkninger mellem dem.”* (Kneer & Nassehi 2002 i Moeslund 2011, bind 2).

## 1.5 ”Hvordan skal organisationer og ledelse forstås i et senmoderne samfund?”

Formålet med dette afsnit er at få besvaret projektets initierende problem. Dette vil blive gjort med udgangspunkt i mit arbejde med den problematiserende diskussion og de betragtninger jeg er kommet frem til. Resultatet af den problematiserende diskussion er en definition af det senmorderne samfund, og hvordan organisationer og ledelse forstås indenfor dette samfund. Det skal derfor ses som en slags referenceramme for projektet, som jeg vil referere til i nedenstående afsnit, samt resten af projektet. I og med det initierende problem kun har fokus på det senmoderne samfund, vil jeg kun tage afsæt i de afsnit omhandlende dette samfund.

### 1.5.1 Organisationer

En organisation i det senmoderne samfund ses som et dynamisk system. Det dynamiske aspekt kommer i kraft af, at organisationen består af levende sociale systemer, der konstant gennemgår forandring. Ifølge Peter Senge forstås organisationer som et komplekst mønster af sociale systemer, der gensidigt påvirker hinanden (jf. afsnit 1.4.2). Forandring er et nøgleord i en organisation i det senmoderne samfund, da den anses som et åbent system, som står i relation til dens omverden. Relationen er gensidig og organisationen må derfor tilpasse sig eventuelle forandringer fra omgivelsernes side. Svaret til at en organisation skal være i stand til at tilpasse sig sin omverden, skal findes i, at organisationen ikke længere er adskilt fra omverdenen, da organisationen i høj grad henter inspiration fra omverdenen og derfor ikke længere er noget der håndteres internt i organisationen.

Ifølge Bertalanffy fungerer en organisation i det senmoderne samfund sideløbende med dens omgivelser og ses derfor som åbent system der er åben over for påvirkninger fra omverdenen. Denne teori åbner også op for, at organisationer og dens elementer skal forstås via en cirkulær årsagsforklaring hvor A, B og C på samme tid påvirker og påvirkes af hinanden (jf. afsnit 1.4.2).

### 1.5.2 Ledelse

Den stigende kompleksitet i det senmoderne samfund har resulteret i større forventninger til ledelsen i en organisation. I forbindelse med at organisationerne er gået fra lukkede til åbne systemer, som har resulteret i, at grænsen mellem organisationen og dens omverden er blevet mere eller mindre udflydende, forventes ledelsen nu at den er fleksibel i forhold til at udøve ledelse, hvilket betyder, at ledelsen skal være i stand til at reagere hurtigt på de forskellige scenarier, som omverdenen dikterer. I det senmoderne samfund er begrebet ledelse som formidlingkommet frem. Ledelsen i en organisation bliver dermed en central kommunikator, eftersom det er dens opgave, at kommunikere internt i organisationen og vigtigst af alt eksternt i forhold til dens omverden.

I det senmoderne samfund arbejder ledelsen tæt sammen med medarbejderne, da dette samarbejde er med til at skabe en forandringsvillig og forandringsparat organisation som skal være i stand at håndtere kravene fra organisationens omverden. En decentraliseret tilgang til beslutninger gør, at organisationen udnytter medarbejdernes viden horisontalt, som fremmer fleksibilitet og hurtig tilpasning, hvilket er afgørende, når det kommer til uventede hændelser fra omverdens side.

Den stigende kompleksitet har skabt en kompleks konfliktfyldt verden, hvor forandring hele tiden lurer om hjørnet og hvor ledelsen har til opgave, at skabe mening samt se mulighederne i denne verden. I det senmoderne samfund er det derfor ledelsens opgave, at skabe orden i kaosset sådan en strategisk rute bliver tilrettelagt, som organisationen og dens medarbejdere kan følge.

## 1.5 Problemfelt

Med den problematiserende diskussion er det senmoderne samfund blevet defineret, samt hvordan organisationer og ledelse indenfor dette samfund, skal forstås. Som tidligere nævnt vil, denne viden blive brugt som en referenceramme for resten af projektet. Påstanden om at verden er i konstant forandring og at organisationerne derfor skal være forandringsvillige og i stand til at omfavne de muligheder der ligger i den dynamiske omverden, er en interessant vinkel. Det er samtidig en vinkel jeg vil undersøge yderligere, hvor fokus vil ligge på ledelsen og dens opgave, som består i, at kunne navigere gennem kaosset. Forandringer sker hele tiden og det er ledelsens opgave at sikre en forandring bliver velmodtaget af organisationens medarbejdere, i håb om den bliver vellykket.

I den problematiserende diskussion lå fokus på organisationsforståelse og ledelse generelt, men i resten af projektet vil der udelukkende være fokus på forandringsledelse i et senmoderne samfund. Når man snakker om forandring og at det samtidig er den pågældendes leders opgave at styre forandringen, kan man ikke undgå at snakke om forandringsledelse og dermed også hvordan lederen kommunikerer med sine medarbejdere i forbindelse med en forandringsproces. Det interessante i denne henseende er derfor den opgave, som lederen som enkeltperson står overfor, når forandringer i et senmoderne samfund, skal implementeres.

Det er oplagt, at begrebet forandringsledelse er essentielt for projektet, men jeg ser også kommunikation som et nøgleord, da det handler om, hvordan lederen kommunikerer og agerer overfor medarbejderne i forbindelse med en forandringsproces i det senmoderne samfund. Med kommunikation mener jeg ikke generel kommunikation, som tager udgangspunkt i en afsender og modtager model, men derimod at kommunikation skal betragtes som et ledelsesværktøj. Et værktøj som lederen kan gøre brug af i forbindelse med forandring, hvor det interessante er, hvordan lederen kommunikerer til medarbejderne, altså relationen mellem lederen og medarbejderne.

### 1.5.1 Problemformulering

På baggrund af den problematiserende diskussion og mit interesseområde er projektets endelige problemformulering, som vil blive forsøgt besvaret gennem mit videre arbejde med projektet, følgende:

***” Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”***

# 2. Videnskabsteori og metodologi

## 2.1 Videnskabsteori

Formålet med dette afsnit er, at klarlægge min videnskabsteoretiske tilgang til projektet herunder ontologi og epistemologi, samt hvordan viden skabes indenfor min valgte tilgang. Projektets videnskabsteoretiske perspektiv er essentielt i forhold til, hvordan problemformuleringen skal behandles og senere hen besvares. Jeg har valgt en socialkonstruktivistisk tilgang til projektet, da denne tilgang stemmer overens med mit syn på virkeligheden og hvordan viden skabes indenfor denne virkelighed.

Projektets socialkonstruktivistiske tilgang vil tage udgangspunkt i Peter L. Berger og Thomas Luckmanns bog ”Den sociale konstruktion af virkeligheden: En videnssociologisk afhandling” fra 2008 (oprindeligt fra 1966). Bogen repræsentere én gren inden for socialkonstruktivismen, hvor de er af den overbevisning, at virkeligheden er en social konstruktion.

### 2.1.1 Ontologi

En socialkonstruktivistisk tilgang betyder i sin enkelthed, at virkeligheden anses som en social konstruktion skabt af subjekterne. Jeg er af den betragtning, at den sociale virkelighed og viden indenfor denne virkelighed er en social konstruktion. I forhold til projektet og dets referenceramme er dette interessant, når talen falder på en organisation og dens forandring. I den problematiserende diskussion blev det senmoderne samfund beskrevet og der blev argumenteret for, at det samfundsmæssige skifte har haft en betydning for en organisation og dens omverden. Der er opstået en gensidig påvirkning mellem organisationen og dens omverden, hvor omverdenen har fået stor indflydelse på organisationen, som har resulteret i, at en organisation bliver nødt til at forholde sig til eventuelle forandringer, som omgivelserne måtte diktere.

Om en eventuel forandring fra omverdens side bliver vellykket eller ej, afhænger derfor af, hvordan organisationens aktører modtager, fortolker og forstår forandringen, som vil bære præg af den sociale virkelighed, de befinder sig i. I forhold til projektets problemformulering, hvor fokus er på lederen og hans kommunikation i en forandringsproces gør det samme sig gældende. Det vil sige, den måde hvorpå han vælger at lede en forandringsproces, afhænger også af hans virkelighedsforståelse. Det er i denne sammenhæng værd at nævne, at den viden lederen og hans medarbejdere har om virkeligheden, også er en social konstruktion, som de er med til at konstruere.

Som tidligere skrevet tager min virkelighedsopfattelse udgangspunkt i Berger og Luckmanns arbejde, som betragter virkeligheden som social konstrueret igennem subjekternes forståelse:

*”… Hvorpå den menneskelige intentionalitet (viden, intentioner, overbevisninger) besjæler den ydre, kropslige adfærd og omskaber den til en selvstændig virkelighed, der er andet og mere end den materielle. Det er en virkelighed, der konstitueres af den mening, den har for aktørerne”* (Berger og Luckmann 2008, side 22).

Når Berger og Luckmann skal beskrive den sociale konstruktion af virkeligheden, gør de det via en dialektisk proces, som er illustreret i figuren nedenfor:

**Subjektivering**

**Eksternalisering**

X

**Internalisering**

**Objektivering**

**Figur 2:** Skabelsen af den sociale konstruktion

De fire processer forholder sig til og er afhængige af hinanden, da de er i en dialektisk bevægelse, hvilket betyder, at de ikke kan bearbejdes enkeltvis. Det dialektiske aspekt resulterer også i, at man ikke kan snakke om en start og en slutning på processerne, da de fire processer udvikler sig løbende mellem aktørerne (Berger og Luckmann 2008).

*Subjektivering* betegnes som den proces, hvor aktørerne gennem sin virkelighedsopfattelser skaber sine erfaringer, dvs. at de udvikler sig selv. Ved hjælp af sproget videregiver aktørerne disse erfaringer, som derfor bliver eksternt tilgængelige, og der er derfor tale om en *eksternalisering*. Igennem eksternaliseringen skaber aktøren altså deres omgivende virkelighed.

*Objektivering* er den del af processen, hvor en menneskelig eksternaliseret handling forstået som en forandring i en organisation får lighed af objektivitet. Sagt med andre ord; der opstår en objektiv virkelighed, når aktørernes handlinger og erfaringer resulterer i en fælles virkelighed, som forekommer igennem en institutionalisering og legitimering. Eksternaliseringen bliver dermed objektiveret via objektiveringen, som resulterer i, at samfundet kan betragtes som en objektiv virkelighed (Ibid.). Det er i denne forbindelse vigtigt at understrege, at Berger og Luckmann mener at:

*”Det er vigtigt at holde for øje, at den institutionelle verdens objektivitet, hvor massiv den end forekommer individet, er en menneskeligt fremstillet og konstrueret objektivitet”* (Berger og Luckmann 2008, side 99).

*Internaliseringen* er den del af processen, hvor deropstår en ny og fælles opfattelse, som internaliserer de objektive sandheder:

*”… Hvorigennem den objektiverende sociale verden i løbet af socialiseringen genindskydes i bevidstheden”.* (Ibid)

Konstruktionen af den sociale verden sker altså med udgangspunkt i den dialektiske proces, hvor aktørernes fortolkninger og sprog ses som helt centrale værktøjer og de to elementer er derfor essentielle i forhold til konstrueringen af den sociale verden.

### 2.1.2 Epistemologi

I kraft af at virkeligheden betragtes som social konstrueret, må viden inden for denne virkelighed også være social konstrueret. Det er derfor ikke muligt at opnå objektiv sand viden, som også betyder, at jeg i projektet heller ikke kan skabe endegyldig sand viden. Selvom projektet ikke kan skabe endegyldig sand viden, er det dog stadig muligt at kigge på og undersøge verdenen. Det vil sige, at jeg opnår viden via de forskellige betragtninger, jeg har skabt/gjort mig gennem arbejdet med projektet.

Mit mål med projektet er derfor, at undersøge og besvare problemformuleringen med henblik på at skabe en viden i form af mine betragtninger der kan anvendes som løsende i forhold til problemstillingen; ”hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”. I og med jeg ser verden som socialkonstruktivistisk, ser jeg også de teorier og teoretikere, der bliver anvendt i diskussionen/analysedelen som socialkonstruktivistiske. Det betyder, at de hverken er sande eller falske, men at de er forskellige syn på begrebet forandringsledelse og forandring som proces. Teorierne/teoretikerne skal derfor heller ikke forstås som sand viden, men skal i stedet forstås som forskellige syn og tilgange på forståelsen af forandringsledelse i det senmoderne samfund og endvidere som et bidrag til diskussionen/analysen.

## 2.2 Metodologi

Formålet med et metodeafsnit er, at få redegjort for de valg jeg har taget i forhold til udarbejdelsen af projektet. Den valgte opbygning skulle gerne resultere i en fremgangsmåde, som via analysen kan frembringe svar til projektets problemformulering.

### 2.2.1 Undersøgelsesdesign

Projektets analysedel er bygget op omkring to overordnet diskussioner, som hver især skal hjælpe mig i mit forsøg på at besvare projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”. De to teoretiske diskussioner som jeg vil tage udgangspunkt i, er en *opdagende diskussion* og en *løsende diskussion*.

*Den opdagende diskussion* udgør første del af projektets analyse, hvor begrebet forandringsledelse vil blive beskrevet/defineret. Forandringsledelse er centralt for besvarelsen af projektets problemformulering og en definition af dette begreb er nødvendigt for at kunne diskutere forandringer og forandringsledelse i forhold til projektets referenceramme. Den opdagende diskussion vil tage udgangspunkt i en beskrivelse af forandring ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, hvorefter selve diskussionen vil være bygget op omkring en diskussion mellem den traditionelle tilgang og dynamiske tilgang til organisatorisk forandring. De mest indflydelsesrige teoretikere indenfor de to tilgange vil blive inddraget og diskuteret, som i sidste ende vil blive holdt op imod projektets referenceramme i forsøget på at besvare problemformuleringen.

*Den løsende diskussion* vil være mere løsningsorienteret og vil have fokus på kommunikationsdelen af projektets problemformulering. Med den viden jeg har tilegnet mig gennem den problematiserende og opdagende diskussion vil jeg forsøge at besvare projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”. Det vigtige her er, at få diskuteret hvordan lederen vælger at kommunikere og lede en forandringsproces, med henblik på at det foregår i det senmoderne samfund. Det er relationen mellem lederen og medarbejderne i forbindelse med en forandringsproces som er centralt og hvilke ledelsesmæssige værktøjer lederen kan gøre brug i forsøget på at opnå en succesfuld forandring.

### 2.2.2 Valg af teori/teoretikere

Eftersom der ikke eksisterer én generel teori omkring forandringsledelse, har jeg i stedet udvalgt en række teorier/teoretikere, som jeg har fundet relevante for besvarelse af projektets problemformulering. Resultatet af den opdagende og løsende diskussion skulle gerne blive et samlet billede af teorier/teoretikere ,som komplementerer hinanden, i forbindelse med hvordan forandringsledelse forstås i det senmoderne samfund, samt hvordan lederen skal kommunikere under en forandringsproces. Teorierne/teoretikerne vil blive delt op i to tilgange, som repræsenterer den traditionelle måde at forstå organisatorisk forandring på og den dynamiske måde, som desuden stemmer overens med projektets referenceramme; det senmoderne samfund.

Med denne tilgang til analysen ønsker jeg, at skabe en analyse med diskussioner og betragtninger, som har til formål af besvare problemformuleringen. Præsentationen af teorierne/teoretikerne vil ikke være udtømmende, da fokus vil være på det mere diskuterende aspekt, samt den løsende del af problemformuleringen.

###  2.2.3 Operationalisering

En egentlig analysestrategi eksisterer ikke i Berger og Luckmanns socialkonstruktivistiske tilgang og jeg har derfor valgt hermeneutikken og den hermeneutiske cirkel i forhold til hvordan jeg griber projektets problemstilling an. Jeg er af den overbevisning, at socialkonstruktivismen og hermeneutikken med fordel kan komplimentere hinanden i arbejdet med min problemformulering.

Hermeneutikken har to centrale begreber; fortolkning og mening. Fokus ligger på en forståelse af menneskelig aktivitet og produkter af denne aktivitet (Arbnor og Bjerke 1997). Hermeneutikken bruges til at belyse, hvordan jeg forstår min problemstilling og handler mere om at forstå end at forklare, som det ses med socialkonstruktivismen, hvor fokus ligger på, hvordan fænomener bliver skabt og sidenhen forandret. Resultatet er derfor heller ikke en endegyldige sandhed, men derimod en subjektiv udlægning præget af min egen forforståelse. Nedenfor ses den hermeneutiske cirkel:

**Forforståelse**

**Forståelse**

**Efterforståelse**

**Figur 3:** Den hermeneutiske cirkel

Den hermeneutiske cirkel er opdelt i tre stadier; forforståelse, forståelse og efterforståelse. Eftersom forforståelse kommer før forståelse opnås forståelse gennem forforståelse. Forforståelse opfattes som værende bestående af fordomme. Fordommene repræsenterer de allerede erhvervede opfattelser, hvorfor forståelse bliver en udlægning baseret på den verden, aktørerne er en del af og bliver påvirket af (Gadamer formidlet af Arbnor og Bjerke 1997).

Når den hermeneutiske cirkel sættes i relation til projektet, repræsenterer *forforståelsen* projektets problematiserende diskussion, hvor jeg sætter spørgsmålstegn ved det samfundsmæssige skifte, som har resulteret i det senmoderne samfund, som vi har nu. Fokus ligger på organisationerne og deres ledelse, samt hvilke konsekvenser/muligheder skiftet har medbragt sig.

Den opdagende diskussion repræsenterer *forståelsen*, hvor fokus nu ligger på forandringsledelse og forandringsprocesser indenfor det senmoderne samfund. Arbejdet med den opdagende diskussion sker på baggrund af den viden, jeg har tilegnet mig via den problematiserende diskussion.

*Efterforståelsen* repræsenterer projektets løsende diskussion, hvor jeg via den opdagende diskussion er kommet i besiddelse af ny viden, som skal hjælpe mig med at besvare problemformuleringen.

Som vist i figuren er den hermeneutiske cirkel en cirkulær proces, som betyder at processen starter forfra hver gang ny viden opnås. Det vil sige, at selvom jeg er nået til efterforståelse, som anses som den sidste del af den hermeneutiske cirkel, forsætter processen. Dette skyldes, at min efterforståelse giver mere stof til min forforståelse og derved begynder processen på ny.

Man kan derfor også forstå den hermeneutiske cirkel som en spiral, som mit arbejde med projektet også bærer præg af. Dette kommer til udtryk ved, at hver gang jeg har produceret viden, har det ændret min forståelse omkring projektets problemstilling og har samtidig betydet, at jeg løbende har lavet ændringer i projektet. Arbejdet med projektet er på den måde blevet en mere flydende proces.

### 2.2.4 Model over projektet

Operationaliseringen er blevet udformet, med udgangspunkt i projektets metodologi og undersøgelsesdesign. Formålet er, at give læseren en oversigt over projektet i form af en visuel model. Modellen ses på næste side:

**Problematiserende diskussion**

**Initierende problem**

**Problemfelt med problemformulering**

**Videnskabsteori og metodologi**

**Opdagende diskussion**

**Forandringsledelse i det senmoderne samfund**

**Opsummering af den opdagende diskussion**

**Løsende diskussion**

**Konklusion**

**Perspektivering**

**Figur 4:** Oversigt over projektet

# 3. Opdagende diskussion

For at kunne besvare projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”, er det vigtigt, at få diskuteret hvordan forandringsledelse og forandring som proces skal forstås i det senmoderne samfund.

Formålet med den opdagende diskussion er derfor at få defineret begrebet *forandringsledelse*, da dette er det mest centrale begreb i forhold til at besvare projektets problemformulering. Den opdagende diskussion vil derfor have fokus på forandringsledelse i forhold til projektets referenceramme. En definition og en forståelse af begrebet er vigtigt i forhold til at kunne diskutere forandringsledelse i det senmoderne samfund, men også når en række relevante teorier/teoretikere, som repræsenterer forskellige tilgange og syn på hvordan forandring betragtes samt skabes, skal inddrages.

## 3.1 Forandringsledelse

Et meget basalt begreb men også et nøglebegreb for projektet er derfor *forandring*. I dette projekt har jeg valgt at se forandring ud fra Dag Ingvar Jacobsens syn på begrebet:

*”… Et sæt handlinger og hændelser, der udvikler sig over tid. Processen skal da kunne beskrives ved at kortlægge, hvilke hændelser der finder sted mellem to tidspunkter.”* (Jacobsen 2005, side 45).

I ovenstående citat betragtes forandring, som en proces der udvikler sig over tid og indeholder derfor et tidselement. En forandring er derfor noget, der sker over en given tid og er først opnået, når en situation er forskellig fra en anden og fra et tidligere tidspunkt (Ibid.). I forhold til projektets problemformulering dækker ovenstående forklaring af begrebet forandring, også over begrebet *forandringsproces*.

Helt basalt betragter jeg derfor forandring som en før- og efter situation, som figuren nedenfor illustrerer:

Nuværende situation ”A”

Forandring

**Figur 5:** En forandringsproces

I dag er det nødvendigt, at organisationer er forandringsparate og ikke mindst forandringsvillige, da samfundet er i konstant bevægelse. Verden er blevet mere kompleks og i trit med den gensidige påvirkning mellem organisationen og dens omverden (jf. 1.3.3), er det blevet essentielt, at organisationerne hele tiden tænker nyt for på den måde at være på forkant med samfundets udvikling. I det senmoderne samfund ses en organisations omverden ikke længere som fjendtlig og adskilt fra organisationen, men i stedet som en samarbejdspartner hvor forandringer fra omverdenen skal tages alvorligt.

Forandringsledelse handler om ledelsens ageren, når en forandring skal implementeres i en organisation. Det er ledelsens opgave, at sikre sig at forandringen ikke kun bliver accepteret af organisationens medarbejdere, men også bliver betragtet som en mulighed, samt en styrke for organisationen. Ledelsen har dermed til opgave at styre forandringsprocessen, fra *situation A* til *situation B* og de tilhørende opgaver for sådan en forandringsproces.

Ovenstående figur repræsenterer en meget klassisk måde at opfatte forandring på og i den virkelige verden, er det ikke så ligetil at se forandringer, da de er en del af organisationens daglige drift (Hildebrandt og Brandi 2005).

### 3.1.1 Forandring i et socialkonstruktivistisk perspektiv

I den problematiserende diskussion blev en organisation i det senmoderne samfund betegnet som en dynamisk organisation (jf. afsnit 1.5.1). Indenfor denne organisationsforståelse findes der ikke umiddelbart en eller flere teorier, som kan forklare, hvordan forandring betragtes og jeg vil af den grund, forklare hvad forandring er ud fra socialkonstruktivismen, da denne tilgang stemmer overens med det senmoderne samfund og projektets referenceramme. Dette vil blive gjort, med den viden jeg har skabt mig i den problematiserende diskussion samt mit videnskabsteoretiske perspektiv.

Projektets videnskabsteori tager udgangspunkt i Berger og Luckmanns socialkonstruktivistiske tilgang, som betyder at verden er en social konstruktion, som skabes via de sociale processer og interaktion mellem aktørerne (jf. afsnit 2.1.1). Organisationerne er derfor ikke stabile og afgrænsede fra deres omverden, som det var tilfældet med det traditionelle samfund, hvor en organisations omverden som udgangspunkt sås som fjendtlig (jf. afsnit 1.3). Indenfor socialkonstruktivismen kan en forandring ikke forstås så simpelt som ovenstående model illustrerer, da forandring er et produkt af organisationsaktørernes forståelse og interaktion. Dynamiske organisationer i det senmoderne samfund anses som værende i kontinuerlig forandring grundet aktørernes konstante fortolkninger og omfortolkning af forskellige fænomener, heriblandt forandring.

Ifølge Berger og Luckmann skabes forandring i en organisation via den dialektiske proces, som aktørerne gennemgår (jf. afsnit 2.1.1) og skaber dermed en social virkelighed. Aktørernes nye fortolkning omkring forandring som fænomen ændrer deres objektiveringer, som derefter bliver eksternaliseret.

Det centrale for forandring i dynamiske organisationer indenfor det senmoderne samfund er derfor det menneskelige aspekt. Det vil sige, at det er medarbejdernes intentionalitet der er forbundet med forandringen, som har afgørende indflydelse på om en forandring accepteres og sidenhen lykkes. Dette skyldes desuden, at i dynamiske organisationer betragtes en organisation som værende bestående af mennesker. Det er derfor essentielt, at hvis ledelsen har et ønske om at forandre, sker dette med udgangspunkt i medarbejdernes forståelse og ikke mindst accept af forandringen. Endvidere betyder dette, at en organisation først har forandret sig, når den enkelte medarbejder, har gennemgået en forandringsproces. Det vil sige, at det er vigtigt at ledelsen i det senmoderne samfund, fremstår som formidleren i forbindelse med en forandringsproces (jf. afsnit 1.3.3), hvor den skal mægle mellem medarbejderne og forandringen.

Der er hermed blevet argumenteret for, at forandring i et socialkonstruktivistisk perspektiv sker via medarbejderne og den sociale konstruktion. Det centrale er ændringen af medarbejdernes adfærd, som er en afgørende faktor i forhold til organisatorisk forandring. Ledelsens opgave er derfor, at kunne navigere gennem en komplekst verden (jf. afsnit 1.3), hvor der bliver taget højde for medarbejderne og deres forskellige opfattelser/forståelser af forandringen.

### 3.1.2 Forandringsledelse i det senmoderne samfund

Dette afsnit har til formål, at få diskuteret de forskellige teoretikere/teorier indenfor forandringsledelse, jeg har fundet relevante og hvordan disse passer med det senmoderne samfund. De valgte teorier/teoretikere vil blive delt op i to grupperinger, som repræsenterer hver deres tilgang til organisatorisk forandring:

* *(1) Traditionelle tilgang* i form af John Kotter, Kurt Lewin og Edgar Schein
* *(2) Dynamiske tilgang* i form David Cooperrider og hans teori ”Appreciative Inquiry”.

Tidsmæssigt kan nogle af teorierne/teoretikerene godt falde udenfor henholdsvis den traditionelle og den senmoderne tilgang, men grunden til jeg har valgt at placere teoretikerne som vist ovenfor, skyldes deres tilgang eller syn på forandring og forandringsledelse og ikke hvornår deres teorier er blevet udarbejdet. I forhold til projektets problemformulering og besvarelsen af denne vil det være mest interessant, at diskutere den senmoderne tilgang til forandringsledelse og de dertilhørende teorier/teoretikere. Dog er en forståelse af den traditionelle tilgang nødvendig for, at kunne forstå den udvikling forandringsledelse/organisatorisk forandring som begreb har gennemgået, som desuden stemmer overens med projektets referenceramme.

### 3.1.2.1 Den traditionelle tilgang til organisatorisk forandring

Den traditionelle tilgang til organisatiorisk forandring tager udgangspunkt i Kurt Lewins unfreeze-change-refreeze model, Edgar Scheins videreudvikling af denne model, samt John Kotters 8-trins model, som alle har en traditionel tilgang til organisatorisk forandring og skabelsen af denne. Desuden vil der i afsnittet være en kobling mellem Lewin/Schein og Kotters teoretiske bidrag til begrebet organisatorisk forandring, da der hersker sammenlignelige punkter mellem deres modeller.

Kurt Lewins unfreeze-change-refreeze model blev udarbejdet på baggrund af hans aktionsforskningsmodel fra 1946 og beskriver hvilke faser en organisationsforandring gennemgår. Sidenhen har Edgar Schein videreudviklet denne model med en række underpunkter. Schein mener, at forandringsprocessen skal varetages af en forandringsagent, hvor modellen har til opgave at fungere som en plan, som ledelsen skal bruge for at håndtere organisationsforandringen (Schein 1994). I afsnit 1.3 blev det fastslået at indenfor det traditionelle samfund opfattes en organisation som stabil og dermed adskilt fra dens omverden. Lewin og Schein er af den samme mening og må derfor være af den overbevisning at, en organisation er fastholdt i en stabil struktur, som må betyde, at en organisation selv er herre over, hvornår den vil forandre sig.

### Unfreeze-change-refreeze:

Ifølge Lewin skabes en uligevægt i organisationen, når en organisation skal *”unfreezes”*, hvor organisationens nuværende situation optøs og der arbejdes herefter hen imod en ny stabil struktur via en forandringsvision. Ifølge Schein består optøningen af 3 processer:

1. Tilstrækkeligt med uforudset, negativ eller afkræftende information til at afstedkomme alvorligt ubehag og uligevægt.
2. Sammenkædningen af denne afkræftende information med vigtige mål og idealer, der skaber angst og/eller skyldfølelse.
3. Tilstrækkeligt med psykologisk tryghed til at se en mulighed for at løse problemet uden tab af identitet eller integritet, så organisationens medlemmer kan tillade sig at indrømme den afkræftende information i stedet for defensivt at fornægte den (Schein 1994, side 278).

Optøningen sker gennem motivation, hvor de implicerede medarbejdere skal motiveres for forandringen. Den afkræftende og negative information er første skridt på vejen, da den gør organisationen og dens medarbejdere opmærksomme på, at der er noget galt, som gør dem ubehageligt til mode (Schein 1994). Næste skridt er sammenkædningen af den negative information med vigtige mål for organisationen for på den måde, at understrege overfor medarbejderne at den nuværende situation ikke er stabil. Det sidste skridt har fokus på at skabe tryghed for medarbejderne i forbindelse med forandringen. Dette sker ved, at medarbejderne kan se en løsning på den ustabile situation, samtidig med de ikke mister deres identitet. Det vil sige, at de motiveres via deres utilfredshed/ubehag, når deres dagligdag i organisationen ikke fungerer. De vil herefter søge om hjælp og er på den måde motiveret for forandringen og den nye og bedre situation den skaber, som nedenstående citat også understreger:

*”…. Nye visioner (forandringer – eget ordvalg ) er vigtigst, når folk er klar til at høre efter, hvilket de kun er, når de oplever et bevidst eller ubevidst ubehag, fordi der er ophobet overraskende, ubehagelig information”* (Schein 1994, side 280)

*”Change”* fasen repræsenterer selve forandringen, som tager udgangspunkt i, at medarbejderne skal finde fodfæste, efter de er kommet ud af deres komfortzone for derefter, at omfavne de muligheder der ligger i forandringen. Dette gøres ved hjælp af identifikation med rollemodeller eller ved selvhjælp (Schein 1994). Med selvhjælp menes der at hvis medarbejderne er motiverede nok for forandringen, vil de selv forsøge sig frem ved at sondere forandringsprocessens omgivelser og finde løsninger og koncepter som stemmer overens med deres nuværende situation.

I *”Refreeze”* fasen genfryses og stabiliseres forandringen, som forstærker medarbejdernes nye adfærd og deres nye erkendelse overfor forandringen. Risikoen ved denne fase er, at medarbejderne vil gå tilbage til gamle rutiner, når processen er overstået og for at undgå dette, er det vigtigt, at forandringen bliver forankret (Ibid). I denne fase er det derfor vigtigt at, medarbejderne hver især fungerer som forandringsagenter og på den måde sørger for, at forandringen bliver fastholdt. Ifølge Lewin og Schein er der først sket en forandring, når ovenstående tre faser er gennemgået.

### Kotters 8 trins model:

John Kotters bog ”I spidsen for forandringer” og hans 8-trins model repræsenterer et nyere bud på organisationsforandring, men har mange af de samme elementer som Lewin og Scheins ”unfreeze-change-refreeze” model. De har den samme tankegang omkring organisationsforandring, men Kotters model er en slags videreudvikling, da den er udbygget med en række ekstra elementer. Kotter mener, at der hersker otte helt centrale årsager til hvorfor organisationsforandringer ikke lykkes (Kotter 1999, side 4-16):

* *Man tillader for stor utilfredshed*
* *Man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk styrende koalition*
* *Undervurdering af visionens magt*
* *Visionen kommunikeres utilstrækkeligt*
* *Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision*
* *Man forsømmer, at skabe kortsigtede gevinster*
* *Sejren fejres før slaget er vundet*
* *Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen*

På baggrund af ovenstående årsager har Kotter udarbejdet en forandringsmodel med otte trin, som ifølge ham er vejen til en sucessfuld forandring, hvor man undgår at, årsagerne får indflydelse på forandringen (Kotter 1999, side 25). Ifølge Kotter er det vigtigt at den såkaldte forandringsagent gennemgår trinene i den rigtige rækkefølge, men at det samtidig er muligt at arbejde med flere trin på samme tid (Kotter 1999). Nedenfor ses de otte trin i Kotters model:

* ***Trin 1: Etablering af en oplevelse af nødvendighed***
* ***Trin 2: Oprettelse af den styrende koalition***
* *Trin 3: Udvikling af en vision og strategi*
* *Trin 4: Formidling af forandringsvisionen*
* *Trin 5: Skabe grundlag for handling på bred basis*
* *Trin 6: Generering af kortsigtede gevinster*
* *Trin 7: Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring*
* ***Trin 8: Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen***

Beskrivelsen af Kotters model og de otte trin vil ikke være udtømmende, da fokus vil ligge på det mere diskuterende aspekt af modellen. Jeg vil af den grund kun fremhæve de trin, som jeg har fundet relevante for at kunne beskrive organisationsforandring indenfor den traditionelle tilgang, samt koblingen mellem Lewin og Scheins ”unfreeze-change-refreeze” model. I forhold til ”unfreeze-change-refreeze” modellen kan de første 4 trin i Kotters model opfattes som unfreeze fasen, hvor målet er at optø en dybfrossen status quo (Ibid). Trin 5-7 repræsenterer change fasen, mens trin 8 repræsenterer refreeze fasen, hvor forandringen bliver integreret i organisationskulturen, samt hjælper til fastholdelsen af den.

**Trin 1: Etablering af en oplevelse af nødvendighed:**

Kotter mener det er essentielt, at der er etableret en tilstrækkelig stærk oplevelse af nødvendighed hos medarbejderne, for at kunne optø deres dybfrossen status quo (Ibid). Problemet opstår hvis medarbejderne er for selvtilfredse. Forandringen vil derfor aldrig rigtig tage fart, da medarbejderne mener, at deres nuværende situation er fin og derfor ikke vil arbejde aktivt og interesseret i forandringen. Det er derfor vigtigt, at ledelsen fortæller medarbejderne, at det er nødvendigt med en forandring for på den måde at motivere de implicerede parter. Kotter mener, at først når medarbejderne opfatter det som en trussel mod deres nuværende situation, vil de forlade status quo eller deres komfortzone og bruge ressourcer på forandringen (Ibid). En af årsagerne til at medarbejderne er for selvtilfredse, kan skyldes, at der ikke umiddelbart forelægger nogle synlige kriser for virksomheden og dermed deres arbejde. Kotter er derfor af den overbevisning, at ledelsen selv kan skabe en krise f.eks. i form af et økonomisk tab for virksomheden og dermed tvinge implementeringen af en forandring for organisationen og dens medarbejdere (Ibid).

Trin 1 i Kotters model stemmer i den grad overens med Lewins og Scheins unfreeze fase og koblingen skal findes i, at Scheins føromtalte forandringsagent har mulighed for at manipulere med organisationen med negativ afkræftende information sammenkædet med vigtige mål (jf. afsnit 3.2.2.1 Schein) (selvskabt krise) og dens medarbejdere for på den måde at skabe et brændende fundament. Resultatet bliver en ustabil situation, som gør medarbejderne ubehageligt til mode. Sagt på en anden måde; medarbejderne er nu motiverede for forandringen, da den kan være med til at skabe en bedre situation for dem. Det brændende fundament resulterer dermed i en følelse af det er nødvendigt for organisationen og dens medarbejdere at forandre sig, som i sidste ende skal sikre, at organisationen opnår den ønskede forandring.

**Trin 2: Oprettelse af den styrende koalition:**

Ifølge Kotter er det centralt, at den person der står for forandringen, har en stærk styrende koalition i ryggen, som støtter forandringen og arbejder mod det samme mål. Det er desuden vigtigt, at den valgte koalition besidder en indbyrdes tillid til hinanden, sådan mistillid der kan ødelægge samarbejdet undgås. En forandringsproces er en stor opgave og intet individ er i stand til at overskue alle processens informationer samt tage alle beslutninger. Hvis man undlader at have en styrende koalition i ryggen, vil forandringsprocessen før eller siden opleve modvirkende kræfter, der underminerer initiativerne (Kotter 1993, side 70-71).

Schein argumenterer også for, at forandringsprocessen skal ledes af en forandringsagent, som står for implementeringen af forandringen. Desuden mener Schein, at medarbejderne skal have mulighed for at kunne identificere sig med rollemodeller, og dermed skabe en samlet vision for organisationen (jf. afsnit 3.2.2.1 Schein). Dette skulle gerne resultere i, at der undgås modstridende adfærd i forhold til arbejdet med forandringen. Hvis en medarbejder ikke opfatter det som en fordel med en rollemodel, er det op til den enkelte medarbejder via forandringens omgivelser at skabe informationer og sidenhen løsningsmodeller som passer til dennes behov/situation.

**Trin 8: Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen:**

Forankringen af de nye metoder er essentielt for at forandringen og dens tiltag varer ved. Hvis dette ikke bliver gjort, er der stor risiko for, at forandringen vil blive nedbrudt, så snart forandringspresset bliver fjernet (Kotter 1999, side 181-183). En organisationskultur er fælles for organisationen og dens medarbejdere og har desuden indflydelse på medarbejdernes adfærd. Grunden til Kotter mener det er vigtigt at forankre forandringen og de nye metoder i kulturen skyldes, at der vil være en risiko for tilbagefald, hvor medarbejderne modarbejder forandringen og forsøger af opretholde deres status quo (Kotter 1999). Kulturen er først ændret, når medarbejdernes adfærd, vaner og rutiner er ændret.

Refreeze fasen fra Lewin og Scheins model stemmer overens med ovenstående trin fra Kotters model. Dette ses ved, at begge modeller har fokus på hvordan forandringsprocessen afsluttes. Ligesom i Kotters model har refreeze fasen fokus på medarbejdernes nye adfærd og deres nye erkendelse overfor forandringen, som herefter skal genfryses for at stabilisere forandringen. Både Kotter og Schein mener det er vigtigt, at forandringen bliver forankret i organisationen for at undgå eventuelle tilbagefald fra medarbejdernes side. I og med organisationskulturen er fælles og alle medarbejdere dermed er en del af den, er det vigtigt, at alle har den samme forståelse/mening omkring forandringen sådan der arbejdes mod samme mål.

Endvidere mener Schein, at medarbejderne hver især skal påtage sig rollen som forandringsagent. På denne måde undgås splid mellem de medarbejdere der har accepteret forandringen og dem der ikke har. Det vil sige, de skal hver især fungere som mægler mellem de to implicerede parter, som i sidste ende skal sikre en fastholdelse af forandringen.

#### Opsummering:

Kotter, Lewin og Schein ser alle tre forandring som noget meget håndgribeligt og ligetil. Ifølge de tre teoretikere implementeres en forandring på baggrund af en beslutning fra ledelsens side af, hvor organisationen forandrer sig fra en ligevægtstilstand til en ny ligevægtstilstand. Det vil sige, at selve processen har en planlagt start, hvor organisationens nuværende fasttømret struktur unfreezes (trin 1 jf. Kotter), hvorefter selve forandringen finder sted, som i sidste ende resulterer i en refreezing af organisationen (trin 8 jf. Kotter). Organisationen opnår dermed en ny stabil struktur, der er i ligevægt igen. Kotter, Lewin og Schein ser forandring, som noget der sker på baggrund af en beslutning fra ledelsens side og mener derfor, at der kun sker forandringer i organisationer, når ledelsen har planlagt at implementere en forandring.

Kotter, Lewin og Schein har en traditionel organisationsforståelse, som i sin enkelthed betyder at organisationer betragtes som stabile og statiske og at det dermed er muligt at afgrænse den fra dens omverden. Deres teorier deler samme opfattelse, da de ser en organisation som frosset fast i en bestemt fasttømret struktur, hvor forandring kun sker, hvis det er noget, ledelsen beslutter sig for. Formuleringen ”unfreeze” hvor organisationens nuværende situation optøs for derefter at arbejde hen imod en ny stabil struktur understreger tankegangen omkring, at en organisation ikke forandrer sig medmindre det besluttes af ledelsen.

Den traditionelle organisationsforståelse ser organisationer som værende objektivt tilgængelige og mener derfor, det er muligt at opnå objektiv sand viden omkring organisationens situation/problem. Ledelsen har dermed mulighed for at implementere en forandring på baggrund af de udpegede problemer for derefter at udforme specifikke løsninger til problemet, der skal være med til, at organisationen opnår en ny stabil struktur og igen er i ligevægt.

Afslutningsvis mener Kotter, Lewin og Schein at resultatet af en præcis gennemgang af de to ovenstående modeller er at den ønskede forandring finder sted, hvor organisationen flytter sig fra punkt a til b og har opnået dermed sikret sig en mere optimal struktur end før forandringen.

### 3.1.2.2 Den dynamiske tilgang til organisatorisk forandring

Den dynamiske tilgang til organisatorisk forandring omhandler teorien Appreciative Inquiry, som er en tilgang til forandringsledelse. Jeg vil tage udgangspunkt i bogen: ”Håndbog i anerkendende udforskning – ideer til forandringsledelse” fra 2011 til at beskrive og diskutere teorien. Bogen er skrevet af Diana Whitney, Jacueline Stavros og David Cooperrider, men oprindeligt stammer teorien fra David Cooperrider. På dansk bliver teorien kaldt ”Anerkendende udforskning”, men jeg vil i dette projekt omtale teorien som ”AI”.

Grunden til at AI hører ind under den dynamiske tilgang til organisatorisk forandring skal findes i dens teoretiske grundlag. AI betragter virkeligheden som en social konstruktion, som dermed er skabt af subjekterne. AI har derfor fokus på det menneskelige aspekt af en organisation, da den opfordrer medarbejderne til at deltage i dialoger og udveksle historier som skaber en positiv atmosfære i organisationen. Denne positive energi kan herefter bruges til at bevæge sig fremad mod et fælles mål (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011). Vidensprocessen for AI er derfor også socialt konstrueret, da viden opstår via samspillet med og i et socialt system, som også understreger AI’s betragtning af organisationer som værende centre for menneskelige relationer.

AI’s teoretiske udgangspunkt stemmer derfor overens med en dynamisk organisationsforståelse som er med til at understrege, at teorien hører ind under den dynamiske tilgang til organisatorisk forandring. En dynamisk organisationsforståelse betragter en organisation som et levende system, bestående af sociale systemer. De sociale systemer omfatter organisationsaktørerne som værende med til at skabe den sociale konstruktion. En dynamisk organisation undergår dermed kontinuerlig forandring grundet den dialektiske proces aktørerne gennemgår (jf. afsnit 2.1.1 - projektets socialkonstruktivistiske perspektiv og Berger og Luckmanns dialektiske proces).

Desuden ser Cooperrider teorien som et bud på fremtiden for organisationsudvikling og forandringsledelse og mener dermed, at enden på traditionel organisatorisk forandring er afsluttet, som også ligger op til, at teorien repræsenterer et nyere og mere dynamisk perspektiv.

*”Vi er muligvis nået til afslutningen for traditionel problemløsning. Anerkendende udforskning er en særdeles effektiv tilgang til transformation som en form for undersøgelse, der er i stand til at inspirere, mobilisere og vedligeholde forandring i menneskelige systemer. Fremtiden for organisationsudvikling tilhører i stedet metoder, der bekræfter, overbeviser og fremskynder forudseende læring med inddragelse af større og større grader af fællesskab.” (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011, side 31).*

### Fem principper for AI:

Når en forandringsproces, skal implementeres med udgangspunkt i AI, er der fem principper, der gør sig gældende og for at få fuld indsigt i AI er det en forudsætning, at man forstår disse principper. Principperne påpeger at positive billeder medfører positiv handling. Fokus ligger altså på det positive og at det er retningsgivende for forandringen (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011).

*Princippet om fælles konstruktion* omhandler organisationens sociale viden. En effektiv leder eller forandringsagent skal være god til at læse, forstå og analysere organisationer som levende menneskelige konstruktioner, da organisationsudvikling i høj grad vedrører det at kende organisationer (Ibid). Det mest centrale for organisatorisk forandring er evnen til at lave en kobling mellem fantasi og fornuft, hvor AI fremstår som et redskab til at anskue fantasi som en kompetence. Grundet den mere og mere komplekse verden organisationerne arbejder i, er det essentielt at lede efter veje til viden og kendskab (Ibid).

Det mest centrale for *princippet om samtidighed* er, at udforskning og forandring ikke er adskilt. Medarbejdernes tanker danner grundlaget for dialogen, som i sidste ende inspirerer forestillinger om organisationens fremtid (Ibid). Lederen eller forandringsagentens vigtigste opgave er, at formulere spørgsmålene, som bliver til de forestillinger som organisationens fremtid tænkes, drøftes og konstrueres ud fra (Ibid).

Forståelsen af *princippet om poesi* forstås bedst ud fra nedenstående citat:

*”En nyttig metafor for at forstå dette princip, er at menneskelige organisationer er en ”åben bog”. En organisations fortælling bliver hele tiden skrevet af mange forfattere”. (*Cooperrider, Whitney og Stavros 2011, side 38)

En organisation betragtes som et åbent levende system bestående af mennesker, som selv er med til at konstruere organisationens virkelighed. Det vil sige, at medarbejderne er med til at skabe den positive forandring.

*Princippet om foregribelse* handler om kollektive forestillinger, da de er den vigtigste ressource til konstruktiv forandring (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011). Organisationer eksisterer pga. mennesker der styrer og opretholder dem, som har en forestilling om, hvad organisationen er, hvordan den vil fungere, hvad den vil opnå og hvad den kan forventes at blive (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011, side 39).

Det sidste princip er *princippet om positivitet,* som i sin enkelthed omhandler positivitet. Med dette menes at forandring kræver en række væsentlige elementer såsom; positiv atomsfære, stærke sociale bånd, håb, inspiration og selve glæden ved at skabe noget i fællesskab (Ibid). I og med organisationer består af mennesker, er de også bekræftende systemer og positive tanker og viden har dermed en indflydelse på organisationens og dens medarbejdere.

### 4D-cyklussen:

 Selve AI’s forandringsforløb/proces består af fire faser som udgør ”4D-cyklussen”:

**Figur 6**: 4D-cyklussen

Den første fase i 4D-cyklussen er *opdagelse,* som går ud på at organisationen og dens medarbejdere anerkender og værdsætter de ting, der er værd at værdsætte. Opgaven består i, at opdage de positive elementer ved en given opgave om det så er via benchmarking eller gennem organisationens historie. Selve opdagelsesprocessen sker gennem dialog og meningsskabelse, hvor AI skaber en ramme, som skal støtte organisationens medarbejdere og dialogen, hvorefter medarbejdere deler deres tanker og forslag. På denne måde der opstår sociale bånd og en fælles konsensus som resulterer i en kollektiv vision for organisationen (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011).

Efter organisationen har fået identificeret de ting, der er værd at værdsætte eller sagt på en anden måde; det bedste af det der er, *drømmer* medarbejdere om det der kunne være. Det vil sige, de begynder at forestille sig nye muligheder (Ibid). De nye muligheder kommer via forestillinger om en ønskværdig og foretrukken fremtid for organisationen og dens medarbejdere. Drømmefasen anvender de historier medarbejderne kom frem til under opdagelsesfasen, for på den måde at komme frem til centrale temaer, baseret på tidspunkter hvor organisationen var bedst og levende (Ibid).

I *designfasen* konstruerer medarbejderne i fællesskab forandringens fremtid (vision), hvor det ekstraordinære bliver ordinært eller hverdagsagtigt og dermed forankret i virkeligheden (Ibid). Medarbejderne skal stille sig selv spørgsmålet: ”Hvordan kan det blive?” og derefter beslutte sig for et ideal. Visionen skal udtrykke, hvad organisationen ønsker mere af, hvor den anerkender, at fremtiden for organisationen er bygget på det, der kunne være og det, der er. (Ibid, side 36). Eller sagt på en anden måde; de positive historier fra opdagelses fasen og drømmene om den ønskværdige fremtid kombineres til en vision for organisationen.

Organisationen finder frem til sin *skæbne* gennem handling og nytænkning og via deres føromtalte fælles forestilling om, hvad der kunne være. Medarbejderne finder på denne måde frem til innovative midler til at bevæge organisationen tættere på det ideal, der blev bestemt i design fasen (Ibid). I design fasen blev der argumenteret for, at det ekstraordinære blev forankret i organisationens og medarbejdernes virkelighed, som i denne fase gør det muligt for organisationen at få tingene til at ske. Gennem de forankrede eksempler på det ekstraordinære og kollektiv handling, åbner AI op for at forvandle organisationen og medarbejdernes status quo (Ibid).

#### Opsummering:

AI betragter organisationer som levende åbne sociale systemer, som er socialt konstrueret. Forandring er derfor noget, der skal ske gennem den sociale konstruktion, hvor medarbejderne hele tiden konstruerer den virkelighed, de lever i (jf. afsnit 2.1.1), hvormed organisationen bliver et produkt af medarbejderes interaktioner. Det vigtige i skabelsen af forandring i forbindelse med AI er altså medarbejdernes sprog og deres indbyrdes dialog.

4D-cyklussen repræsenterer selve forandringsprocessen som organisationen og dens medarbejdere skal gennemgå. Et af de mest centrale værktøjer som processen gør brug af, er positivisme. Det skal forstås på den måde, at alle de spørgsmål som forandringsagenten eller medarbejderne stiller, udelukkende skal være positive. AI mener, at ved at have fokus på det positive, hvor positive billeder medfører positiv handling, bliver selve positivismen retningsgivende for forandringen. Hvis atmosfæren i forandringsprocessen er positiv opstår der nogle stærke sociale bånd mellem medarbejderne, som tilegner sig lysten til at skabe noget i fællesskab. På denne måde har de positive tanker indflydelse på forandringen.

Overordnet set mener AI, at enhver organisation rummer noget der fungerer godt og denne styrke kan være udgangspunktet for at skabe positiv forandring. AI bygger derfor på en antagelse om at se det positive i mennesker, ledelse og organisationsforandring, hvor medarbejdernes kreativitet omfavnes, da teorien opfordrer de implicerede medarbejdere til at deltage i dialoger som er med til at skabe en fælles konsensus og dermed en fælles vision for forandringen. Nedenfor ses et citat som definerer AI som teori og desuden stemmer overens med ovenstående:

*”Anerkendende udforskning er den samarbejdsorienterede søgen efter det bedste i mennesker, organisationer og deres omgivelser(...) Anerkendende udforskning er kunsten at stille spørgsmål, der styrker et systems kapacitet for at begribe, forudse og øge sit positive potentiale (…) Anerkendende udforskningsforløb fokuserer på hastigheden i fantasi og innovation frem for de negative, kritiske og selvforstærkende diagnoser, der ofte anvendes i organisationer* (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011, side 32).

## 3.2 Diskussion

I det foregående afsnit blev henholdsvis den traditionelle tilgang til organisationsforandring i form af Lewin, Schein og Kotter og den dynamiske tilgang til organisationsforandring i form af Appreciatice Inquiry beskrevet. Med udgangspunkt i projektets videnskabsteoretiske perspektiv og den opdagende diskussion vil denne diskussion have til formål, at diskutere og sammenligne de to perspektiver, for på den måde at komme frem til perspektivernes fordele og ulemper i forhold til projektets reference ramme og i sidste ende være med til at besvare projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”.

Desuden vil Kenneth Bensons artikel: ”Organizations: A Dialectical View (1977)” blive inddraget, da hans dialektiske syn på organisationer vil bidrage til frembringelsen af perspektivernes fordele og ulemper i forbindelse med at kunne besvare problemformuleringen. Præsentationen af Bensons artikel vil ikke være udtømmende, da der kun vil blive inddraget punkter fra hans tilgang, som er blevet fundet relevante for diskussionen.

På baggrund af den opdagende diskussion er det tydeligt at se, at de to perspektivers forståelse af organisatorisk forandring er meget forskellig. Nedenfor ses en model som illustrerer de to perspektivers forskellige tilgange til organisatorisk forandring:

**Den dynamiske tilgang:** ”Anerkendende udforskning”

**Den traditionelle tilgang:** ”Problemløsning”

**”Oplevet behov”**

Problemidentifikation

**Anerkendelse**

”At anerkende det bedste af det, der er”

**Analyse af årsager**

**Visioner**

”Hvad der kunne være”

**Analyse af mulige løsninger**

**Dialog**

”Hvad der burde være”

**Handleplan**

**Innovation**

”Hvad der vil være”

**Figur 7**: De to perspektivers tilgange til organisatorisk forandring

Modellen illustrerer, at den traditionelle tilgang søger efter mangler i organisationen for derefter at løse problemerne. Denne tilgang betragter altså en organisation, som et problem der skal løses, eller som en maskine der ikke kører optimalt og derfor skal repareres. Den dynamiske tilgang i form af AI har en mere bekræftende tilgang til en organisation og dens forandringer. AI mener, at en organisation er en løsning, der skal anerkendes. At en organisation kan ses som et mysterium af uendelig kapacitet, der bør anerkendes (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011). Dette ses blandt andet i princippet om positivitet, hvor vejen frem til en succesfuld forandring skal findes i medarbejdernes positivitet for selve forandringen. AI mener, at hvis forandringsprocessen emmer af en positiv atomsfære, vil det blive retningsgivende for forandringen; ”Positive billeder, medfører positiv handling” (jf. 3.1.2.2).

Organisationsforståelsen indenfor de to tilgange har en betydning for, hvordan organisatorisk forandring betragtes samt skabes. Den traditionelle tilgang ser organisationer som værende statiske, stabile og afskilt fra deres omverden (jf. afsnit 1.3), hvor den dynamiske tilgang i form af AI, ser organisationer som værende ustabile og under konstant forandring grundet de sociale processer og interaktionen mellem medarbejderne (jf. afsnit 2.1.1). Indenfor den dynamiske tilgang forstås organisationer derfor som dynamiske, levende sociale systemer, der konstant forandres og udvikles.

Den dynamiske organisationsforståelse stemmer dermed overens med projektets videnskabsteori, eftersom Berger og Luckmann mener, at en organisation undergår kontinuerlig forandring, grundet den sociale konstruktion som er skabt på baggrund af medarbejdernes dialektiske proces. De mener derfor ikke, at en organisation kan være stabil og objektiv tilgængelig, som det ses med den traditionelle tilgang. Benson ser også verden som socialt konstrueret i stil med Berger og Luckmann, da hans dialektiske syn på organisationer stemmer overens med deres dialektiske proces (jf. 2.1.1). Benson mener, at organisationsaktørerne konstruerer den sociale verden via deres interne interaktioner, hvor de opnår en fælles virkelighed. Han mener desuden, at processen ikke er planlagt og sammenhængende, da de kontinuerlige interaktioner gradvist modificerer og til sidst erstatter de tidligere objektive virkeligheder, de har skabt (Benson 1977).

Indenfor AI, er der fokus på det potentiale, der ligger i det menneskelige aspekt af en organisation, det vil sige den kapacitet, der findes i de menneskelige relationer; deres kreativitet og fantasi. Ifølge projektets videnskabsteoretiske perspektiv som tager udgangspunkt i Berger og Luckmann, kan de menneskelige relationer, som AI har fokus på forstås ud fra den dialektiske proces, hvor medarbejderne skaber deres virkelighed omkring forskellige fænomener, heriblandt forandring (jf. afsnit 2.1.1). Forandring anses derfor som et resultat af medarbejdernes fortolkninger, forståelser og interaktion, som de skaber via den dialektiske proces.

Lewin, Kotter og Schein som repræsenterer den traditionelle tilgang til organisatorisk forandring, ser derimod forandring som en lineær proces, hvor organisationen forandrer sig fra en stabil tilstand til en ny stabil tilstand, gennem en nøje tilrettelagt proces som unfreeze-change-refreeze og Kotters 8 trins model repræsenterer (jf. afsnit 3.1.2.1). I og med den traditionelle tilgang tager udgangspunkt i en klassisk organisationsforståelse, betragtes organisationens medarbejdere som et passivt element. Det vil sige, at det er ledelsens opgave, at sørge for organisationen kører optimalt (jf. afsnit 1.4.1). Dette er interessant, eftersom det understreger en væsentlig forskel på henholdsvis den traditionelle og den dynamiske tilgangs syn på det menneskelige aspekt af en organisation.

Implementeringen og styringen af selve forandringsprocessen, ser de to tilgange også forskelligt på. Den traditionelle tilgang udvælger en forandringsagent, som skal implementere og lede forandringen. I den traditionelle tilgang er det tilladt for forandringsagenten/den styrende koalition at manipulere med organisationen og dens medarbejdere og på den måde skabe en selvskabt krise. Dette gøres for at skabe et brændende fundament, sådan medarbejderne føler, det er nødvendigt at komme ud deres status quo zone og arbejde hen i mod forandringen (jf. afsnit 3.1.2.1). Man kan derfor argumentere for, at magt er et centralt værktøj som organisationen og dens ledelse gør brug af i den traditionelle tilgang, da der er mulighed for nærmest at tvinge medarbejderne til at forandre sig, som i sidste ende skal sikre, at organisationen opnår den ønskede forandring.

Den dynamiske tilgang i form af AI ser helt anderledes på styringen af forandringsprocessen og medarbejdernes rolle i denne. Ligesom den traditionelle tilgang styres forandringsprocessen af en forandringsagent, men medarbejderne bliver motiverede for forandringen på en helt anden måde. Forandringsagenten opfordrer medarbejderne til at deltage i dialoger, som skaber en positiv atomsfære i organisationen. Ifølge AI bliver produktet af disse dialoger en positiv energi, som kan bruges til at bevæge sig fremad mod fælles mål (forandringen) (jf. afsnit 3.1.2.2). Eftersom den dynamiske tilgang betragter organisationer som levende systemer bestående af mennesker, som skaber organisationens virkelighed gennem den dialektiske proces, må medarbejderne også være med til at skabe forandringen. En forandringsagent skal derfor være god til at læse, forstå og analysere medarbejderne, da den viden der opstår via samspillet mellem medarbejderne, er essentiel for at få en succesfuld forandring. Ifølge AI er vejen frem til en positiv forandring at anskue medarbejdernes fantasi og kreativitet som en kompetence i stedet for en forhindring. Grundet den mere og mere komplekse verden som organisationerne arbejder i (jf. afsnit 1.3), er det centralt at udnytte medarbejdernes specialviden og erfaringer, da svaret på hvordan organisationen skal forandre sig, ligger her.

En af forandringsagentens vigtigste opgaver er derfor at skabe en ramme, som støtter medarbejdernes interaktion, hvor medarbejderne kan dele deres tanker og forslag for på den måde at opnå en fælles konsensus for forandringen. Når alt kommer til alt, så handler AI om positivisme, hvor alle forandringsagentens spørgsmål skal stilles positivt og derved fremme en positiv forandringsproces. Medarbejderne anses derfor som selve nøglen til forandringen, som også ses i 4D-cyklussen. Det vil sige, at medarbejderne skal ikke bare makke ret som i den traditionelle tilgang, da de er den vigtigste ressource for forandringen.

Som det ses med de to ovenstående afsnit, ser de to tilgange meget forskelligt på eventuel modstand fra medarbejdernes side i en forandringsproces. I den traditionelle tilgang betragtes modsætninger og splid som noget der skal elimineres, da det er en faktor, der besværliggør forandringsprocessen. Eventuelle modsætninger undgås ved at forandringsagenten egenrådigt styrer forandringen, det vil sige, at styringen af forandringsprocessen er skarp adskilt mellem forandringsagenten og medarbejderne. Endvidere har agenten mulighed for nærmest at tvinge medarbejderne til at forandre sig via et brændende fundament og kan i værste fald fyre medarbejdere, der ikke viser den ønskede adfærd (Kotter 1999). En forandringsproces i den dynamiske tilgang sker med udgangspunkt i et samarbejde mellem forandringsagenten og medarbejderne, hvor medarbejderne opfordres til at indgå i dialoger om forandringen. Eventuelle modsætninger og spild fra medarbejdernes side betragtes derfor ikke nødvendigvis som noget negativt, men mere som noget der kan bruges konstruktivt i forsøget på at opnå en succesfuld forandring.

Bensons dialektiske syn på organisationer støtter op omkring AI’s måde at anskue modsætninger på, da han mener, de spiller en væsentlig rolle. Ifølge Benson kan modsætningerne, hvis de håndteres korrekt, skabe spænding og konflikter som kan forbedre muligheden for at rekonstruerer og sidenhen lave radikale forandringer i organisationen (Benson 1977). Ligesom med AI mener Benson, at det sker ved at give medarbejderne mulighed for løbende at dele deres viden, da det er medarbejdernes nye fortolkninger, som er i konflikt med de eksisterende fortolkninger, der åbner op for muligheden for at forandrer organisationen. På den måde bliver medarbejderne en del af organisationens og forandringens udvikling.

I forhold til AI er det gennem 4D-cyklussen, at ovenstående finder sted, hvor forandringsagenten opsøger og udforsker de nye fortolkninger og dermed muligheder der opstår i organisationen. I den traditionelle tilgang betragtes konflikter som noget negativt og skal derfor undertrykkes, men i AI er det netop aktørernes forskellighed og modsætninger der skaber forandringen gennem disse rekonstruktioner af organisationen (Cooperrider, Whitney og Stavros 2011).

Projektets socialkonstruktivistiske tilgang som tager udgangspunkt i Berger og Luckmann har desuden en betydning for de to tilganges syn på forandringsagenten og implementeringen af forandringen. Berger og Luckmann mener. at virkeligheden er socialt konstrueret og derfor må objektivitet også være social konstrueret. Det betyder, at forandringsagenten indenfor den traditionelle tilgang altid vil være påvirket af hans egen fortolkning af virkeligheden og kan ifølge Berger og Luckmann, derfor ikke betragtes som en objektiv sandhed (jf. 2.1.1). Resultatet kan blive en besværlig forandringsproces, som i sidste ende ikke resulterer i den ønskede forandring. Dette skyldes, at der er risiko for, at medarbejderne ikke deler samme forståelse for virkeligheden som forandringsagenten selv, da en forandring bliver påvirket af medarbejdernes egne fortolkninger og forståelser for forandringen som vil bære præg af den sociale virkelighed de befinder sig i (jf. afsnit 2.1.1).

### 3.2.1 Delkonklusion

Med ovenstående diskussion står det klart, at de to perspektiver har meget forskellige syn på organisatorisk forandring og skabelsen af denne, men hvad betyder det så i forhold til projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”?. Formålet med den opdagende diskussion var at få beskrevet forandringsledelse og organisatorisk forandring, hvor jeg tog udgangspunkt i to tilgange; den traditionelle og den dynamiske tilgang. Disse to perspektiver repræsenterede hver deres syn på forandring i organisationer, som skulle hjælpe mig med at forstå forandringsledelse. Med den viden jeg har tilegnet mig gennem mit arbejde med den opdagende diskussion, skal jeg nu diskutere hvilken tilgang, der passer med projektets referenceramme som er: ”Forandringsledelse i det senmoderne samfund”.

I det senmoderne samfund er det ellers normale skel mellem organisationen og dens omverden ophørt. Det vil sige, at en organisation anses som et åbent system, der står i relation til dens omverden. Relationen er gensidig og organisationen må derfor tilpasse sig omgivelserne. Endvidere anses en organisation i det senmoderne samfund som et dynamisk system. Dette skyldes, at organisationen består at levende sociale systemer, der konstant gennemgår påvirkning, forandring og udvikling. En dynamisk organisation er derfor i konstant bevægelse og gennemgår en kontinuerlig forandring, grundet skabelsen af den sociale konstruktion. En dynamisk organisation har dermed en socialkonstruktivistisk virkelighedsopfattelse, som betyder, at dens medarbejdere er med til at skabe virkeligheden gennem den dialektiske proces (jf. afsnit 2.1.1). Det senmoderne samfund repræsentere dermed et nuværende samfund for organisationer, som bliver mere og mere kompleks.

En forandringsagent i det senmoderne samfund skal kunne skabe orden i det kaos, som omverdenen har skabt og samtidig være fleksibel og kunne tage højde for medarbejdernes forskellige forståelser af en given forandring. Forandringsagenten skal derfor indtage en rolle som formidler og kunne koordinere forskellighederne, sådan de bliver forenelige og dermed en styrke for organisationen. Forandringsagenten bliver dermed en central kommunikator, hvor han skal kommunikere internt med medarbejderne, men også eksternt i forhold til organisationens omverden. Ovenstående stemmer i den grad overens med AI og den dynamiske tilgang, eftersom AI tager udgangspunkt i en positivisme, hvor medarbejdernes fantasi og kreativitet skal omfavnes og ikke ses som en forhindring. Forandringsagenten og medarbejderne skal endvidere indgå i et tæt samarbejde, hvor det er agentens opgave at skabe en støttende ramme, hvor medarbejderne har mulighed for at indgå i dialoger, som skal skabe en fælles forståelse for forandringen.

På baggrund af den opdagende diskussion og ovenstående afsnit, samt projektets videnskabsteoretiske perspektiv, mener jeg, at den dynamiske tilgang er den tilgang, som passer med forandringsledelse i det senmoderne samfund. Valget af den dynamiske tilgang begrundes desuden med, at AI repræsenterer et dynamisk syn på forandring, hvor medarbejderne er den vigtigste ressource. AI benytter sig af en decentraliseret organisationsforståelse, hvor medarbejdernes erfaring og specialviden udnyttes, via 4D-cyklussen. Dette fremmer fleksibilitet og hurtig tilpasning, som er nødvendigt i det senmoderne samfund. Grundet den stigende kompleksitet som det senmoderne samfund har skabt, er det tætte samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne drivkraften, når der skal skabes en fleksibel, forandringsvillig og tilpasningsdygtig organisation der er i stand til at omstille sig og dermed håndtere de krav den dynamiske omverden dikterer (jf. afsnit 1.5). Desuden betragter en organisation i det senmoderne samfund virkeligheden som en social konstruktion og det samme gør sig gældende for AI. Det vil sige, at ifølge AI er den dialektiske proces det vigtigste værktøj for en forandring. AI mener, at medarbejderne er nøglen til organisatorisk forandring og opfordrer medarbejderne til at indgå i dialoger, som skal skabe en positiv atomsfære, som kan være retningsgivende for forandringen.

# 4. Løsende diskussion

Formålet med den løsende diskussion er at besvare projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”. I den opdagende diskussion blev der argumenteret for, at en dynamisk tilgang til forandringer er den tilgang, der passer bedst med forandring indenfor det senmoderne samfund. Med den viden jeg har tilegnet mig gennem mit arbejde med projektet, og ikke mindst den opdagende diskussion, vil jeg gennem en dynamisk organisationsforståelse og med udgangspunkt i AI, forsøge at besvare kommunikationsdelen af problemformuleringen. Fokus vil ligge på lederens ageren og kommunikation i forbindelse med implementering af forandring i organisationer i det senmoderne samfund, hvor det interessante er relationen og samarbejdet mellem lederen og medarbejderne.

Det senmoderne samfund repræsenterer et komplekst samfund, som stiller store krav til organisationernes evne til at omstille og tilpasse sig. Ifølge AI og den dynamiske tilgang findes nøglen til at kunne omstille sig gennem organisationens evne til at udnytte medarbejdernes unikke viden. Medarbejderne er dermed organisationens vigtigste ressource og hvis en succesfuld forandring skal opnås sker det netop med udgangspunkt i medarbejderne. Det vil sige. at det er ledelsens opgave at inddrage medarbejderne i forandringsprocessen for på den måde at udnytte deres viden. AI mener, at medarbejderne skal indgå i dialoger indbyrdes, men også med ledelsen, da dette åbner op for mere forståelse og flere løsninger, end hvis det bare var ledelsen der udelukkende stod for forandringen. Gennem dette samarbejde opstår de mest kreative svar, samt en fælles forståelse for forandringen, som ifølge AI sikrer en positiv forandringsproces.

Der kan derfor argumenteres for, at organisationens sociale relationer er et essentielt fokusområde for ledelsen, hvor kommunikation spiller en yderst central rolle og hvor udgangspunktet skal tages i de dialektiske processer, da det er her, forandringen finder sted. Spørgsmålet er så, hvordan ledelsen formår at udnytte denne viden til deres egen fordel, sådan en forandring bliver betragtet som noget positivt for medarbejderne, som i sidste ende skal sikre, at forandringen bliver en succes?.

## 4.1. Karl E. Weick og ”Sensemaking”

I ovenstående afsnit blev der argumenteret for, at nøglen til en succesfuld forandring i det senmoderne samfund skal findes i organisationens sociale relationer og dermed medarbejderne. Diskussionen vil derfor tage udgangspunkt i *sensemaking* begrebet, hvor fokus vil ligge på hvordan en organisation og dens ledelse kan arbejde med og påvirke organisationsaktørernes meningsdannelsesproces i forbindelse med en forandring. Ved at arbejde med meningsdannelsesprocessen har organisationen mulighed for at skabe en fælles accept og forståelse for forandringen, sådan medarbejderne er motiveret og dermed ønsker at bidrage positivt til forandringen.

For at kunne diskutere sensemaking i forhold til at besvare projektets problemformulering, er det nødvendigt, at få defineret hvad sensemaking er. Denne diskussion vil tage udgangspunkt i Karl E. Weick og hans bog ”Sensemaking in Organizations” fra 1995. Ifølge Weick er sensemaking en proces, hvor organisationsaktørerne konstruerer meninger omkring forskellige fænomener i organisationen (Weick 1995). Det vil sige, at mening er ikke noget de har, men er i stedet noget de konstruerer, hvilket er interessant i forhold til besvarelsen af problemformuleringen, da ledelsen dermed har mulighed for at påvirke medarbejdernes meningsdannelsesproces. I forhold til projektet vil det sige, at ledelsen har mulighed for at påvirke medarbejdernes mening i en retning, der stemmer overens med ledelsens mening omkring forandringen. Sensemaking handler derfor i bund og grund om at give noget mening og vil derfor blive omtalt som meningsskabelse i denne diskussion. Weick mener endvidere, at meningsdannelse ikke skal forveksles med fortolkning:

*”The key distinction is that sensemaking is about the ways people generate what they interpret (…) Sensemaking is clearly about an activity or a process, whereas interpretation can be a process but is just likely to describe a product”* (Weick 1995, side 13)

Ifølge Weick skal sensemaking forstås som en proces der er (Weick 1995, side 17):

* *(1) Grounded in identity construction*
* *(2) Retrospective*
* *(3) Enactive of sensible environments*
* *(4) Social*
* *(5) Ongoing*
* *(6) Focused on an by extracted cues*
* *(7) Driven by plausibility rather that accuracy*

**1. Grounded in identity construction**

Grounded in identity construction handler om organisationsaktørens konstruktion af deres identitet. Meningsdannelsesprocessen skabes af den enkelte aktør, men påvirkes samtidigt af aktørens omverden gennem interaktioner, hvor aktøren dermed løbende kan identificere sig. Aktøren er derfor ikke alene om konstruktionen, da identiteten påvirkes af de interaktioner, som aktøren befinder sig i. Det vil sige, at organisationens andre organisationsaktører og organisationens omverden er med til at skabe meningsdannelsen (Weick 1995).

**2. Retrospective**

Meningsskabelsesprocessen foregår retrospektivt som betyder, at mening skabes baglæns. Organisationsaktøren forstår ikke en handling samtidigt med, at den finder sted. Forståelsen opnås først efter handlingen har fundet sted. Individet kan derfor ikke skabe mening omkring en handling uden først at se udfaldet og han kan derfor ikke vide, hvad han står overfor, før efter handlingen har fundet sted (Ibid).

**3. Enactive of sensible environments**

Aktørerne er med til, at skabe de omgivelser de er en del af, hvor deres forståelser iværksætter handlinger, der har indflydelse på forandringer i omverdenen. Herefter opstår der nye forståelser og nye handlinger, som betyder, at en organisation hele tiden er med til at skabe dens egen omverden. Det vil sige, at det er igennem aktørernes adfærd at omgivelserne skabes og det er samtidig her mening skabes. Sagt med andre ord så er det aktørerne, der skaber omgivelserne og omgivelserne der skaber aktørerne (Ibid).

**4. Social**

Meningsskabelse i en organisation er en social proces, selvom den tager udgangspunkt i den enkelte organisationsaktør. Dette skyldes, at en organisation består af et netværk af sociale relationer der gennem interaktioner og et fælles sprog skaber mening. Det vil sige, at meningsdannelsesprocessen sker i et samspil med andre organisationsaktører via den sociale interaktion, hvor aktørerne påvirkes af hinanden (Ibid). Det at skabe mening omkring et fænomen skal derfor foregå i et socialt rum med mere end én aktør.

**5. Ongoing**

En meningsdannelsesproces har hverken et slut eller et startpunkt, da det er en kontinuerlig proces. En organisation ses som et dynamisk system, der undergår kontinuerlig forandring og det samme gør sig gældende for dens aktører. Meningsdannelsen opstår, når en ændring i organisationen, er skyld i, at aktørerne stopper op i den ellers vedvarende strøm af begivenheder for at skabe mening omkring ændringens indflydelse. Begrebet ongoing definerer derfor en organisation og dens meningsskabelse som en igangværende proces (Ibid).

**6. Focused on an by extracted cues**

Ifølge Weick kan meningsdannelse ske på baggrund af alt. Organisationsaktører kan f.eks. danne mening om helheden, selvom fokus kun har været på enkelte dele. Hvilke delelementer der fungerer som stikord, afhænger dermed dels af den kontekst, som meningsdannelsen indgår i, men også hvor den foregår. Det essentielle for om et delelement bliver et stikord eller ej, afhænger af hvor stor betydning, de involverede organisationsaktører tillægger stikordet. Det har ingen betydning, om et stikord er ”forkert”, da det afhænger af, hvor meget værdi aktørerne tillægger stikordet og kan derfor godt have afgørende betydning for meningsskabelsen (Ibid).

**7. Driven by plausibility rather that accuracy**

Ifølge Weick er meningsdannelse drevet af sandsynlighed snarere end nøjagtighed. Meningsskabelse skal ikke ses, som en nøjagtigt størrelse der kan beregnes, da det er vigtigere, at processen er drevet af en mere plausibel og sandsynlig forståelse. I kraft af at meningsdannelsesprocessen sker retrospektivt i organisationens sociale processer er det ikke muligt, at fastslå om en given opfattelse er nøjagtig og det er derfor heller ikke muligt at opnå et nøjagtigt analyseresultat. Det handler i højere grad om, at processen indeholder aspekter som: sandsynlighed, samarbejde, nyskabelse/påfund og pragmatik (Ibid).

## 4.2 Diskussion

I ovenstående afsnit blev Weicks meningsdannelsesproces beskrevet og jeg vil nu diskutere teorien i forhold til den viden, jeg har tilegnet mig via den opdagende diskussion med henblik på at besvare projektets problemformulering: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”. Michael Fast og Frederik Hertels artikel ”Betydningsfuld ledelse” fra 2009 vil blive inddraget i diskussionen, da den omhandler, hvordan ledelse skal forstås i forbindelse med organisationsaktørernes meningsdannelsesproces.

For at kunne besvare problemformuleringen, er det nødvendigt, at finde ud af hvordan ledelsen i en organisation kan arbejde med og påvirke organisationsaktørernes meningsdannelse for at sikre sig, at aktørerne har den samme forståelse for en forandring som ledelsen selv. Fokus vil derfor ligge på ledelsens kommunikation til organisationsaktørerne, hvor meningsdannelse bliver brugt som et ledelsesmæssigt værktøj i forsøget på at opnå en fælles organisatorisk forståelse for forandringen.

Et argument for at meningsdannelse skal ses som et værktøj, ledelsen kan gøre brug af, er at, selvom meningsdannelsesprocessen sker med udgangspunkt i den enkelte aktør, bliver aktøren påvirket af den omverden, som han befinder sig i. Organisationen som helhed fungerer som bekendt som aktørens omverden, som betyder, at ledelsen har mulighed for at påvirke aktøren og dermed meningsdannelsesprocessen i den retning, som ledelsen ønsker. En mulig risiko ved implementering af en forandring som ledelsen skal være opmærksom på er, at aktørernes identitet kan svækkes eller trues og dermed miste overblikket omkring situationen. Her er det ledelsens opgave, at kommunikere omkring forandringen for på den måde at sikre, at aktørerne netop ikke mister taget om tingene. De skal samarbejde med aktørerne og ikke bare presse en forandring ned over hovedet på dem. Ved et samarbejde sikrer ledelsen, at aktørerne er en del af forandringen.

Selvom meningsdannelsesprocessen sker med udgangspunkt i den enkelte aktør, skal det at skabe mening omkring et fænomen (en forandring) foregå i et socialt rum med mere end én aktør, idet processen betragtes som noget socialt (jf. afsnit 4.1.) I forhold til projektet betyder det, at ledelsen skal gøre brug af AI’s 4D-cyklus, hvor fokus skal ligge på det positive ved forandringen. Det er i opdagelsesfasen, at dette finder sted, hvor ledelsen skaber et rum og dermed en ramme som skal støtte aktørerne og dialogen sådan de har mulighed for at dele deres tanker og forslag. Hver organisationsaktør handler ud fra deres subjektive forståelse og de kan derfor godt have forskellige meninger omkring forandringen, men ved at ledelsen skaber en kontekst, hvori der opfordres til at indgå i dialoger omkring forandringen, er der mulighed for på længere sigt at opnå en fælles konsensus og en kollektiv vision for forandringen (jf. afsnit. 3.1.2.2).

Modsætningen til ovenstående syn på meningsdannelse skal findes i den traditionelle ledelsestilgang, hvor forandringer implementeres uden indflydelse fra organisationsaktørerne, da de betragtes som et passivt element. Det er udelukkende den udvalgte forandringsagent, som styrer og leder forandringsprocessen. Denne ledelsesopfattelse bygger på en transformationsforståelse, hvor information fra lederen til medarbejderen opfattes, som noget der kan overføres fra en afsender til en modtager og at informationen der afsendes og modtages er identisk (Fast og Hertel 2009). Det vil sige, at medarbejderen bliver betragtet som et ”tomt kar”, der kan fyldes op med den viden, som lederen giver ham. Lederen er altså i stand til formidle nærmest ubearbejdet viden til medarbejderen. Informationen bliver derfor blot overført uden nogen form for fortolkning fra de involverede parter (Ibid).

Jeg ser kritisk på dette syn til meningsdannelsesprocessen, da det i forhold til projektets videnskabsteoretiske perspektiv og den dynamiske tilgang virker uopnåeligt. Dette skyldes, at organisationsaktørerne hver især har en individuel og unik baggrund som umuliggør, at den afsendte information vil være identisk. En meningsdannelsesproces skal betragtes som et resultat af organisationsaktørernes sociale interaktioner, hvor der skabes en fælles forståelse for forandringen, som desuden understreger, at en dynamisk tilgang til meningsdannelse er nødvendig. Meningsdannelsesprocessen tager udgangspunkt i den enkelte aktør og vil derfor altid indeholde aktørens egen fortolkning af informationen, som vil resultere i at subjektive meninger og fortolkninger om informationen ikke kan undgås. Det er derfor vigtigt, at ledelsen opfatter medarbejderne som en unik ressource og ikke et ”tomt kar”, når den vælger at kommunikere omkring forandringen. På den måde undgår ledelsen, at medarbejdernes egne fortolkninger får en negativ indflydelse på processen, da der er risiko for at deres fortolkninger, ikke stemmer overens med ledelsens fortolkning. I sidste ende kan det resultere i, at medarbejderne ikke handler på den måde, som ledelsen havde tiltænkt.

Ifølge Weick er meningsdannelsesprocessen ongoing, som bunder i, at en organisation betragtes som et dynamisk system, der undergår kontinuerlig forandring. Det vil sige, at organisationsaktørerne altid befinder sig i midten af en opgave og meningsdannelsen opstår først, når en ændring forstyrrer organisationsaktørernes nuværende situation. Herefter stopper aktørerne med deres opgaver for at skabe mening omkring ændringen. Ofte vil en afbrydelse fremkalde følelsesmæssige reaktioner og i denne sammenhæng vil følelserne ofte være negative, da ændringen kommer udefra og er derfor ikke noget aktørerne selv er herre over.

I forhold til projektet vil en ændring være implementeringen af en forandring og for at undgå at fremkalde negative følelser fra aktørernes side er det vigtigt, at det ikke udelukkende er ledelsen der styrer og former forandringen. Som udgangspunkt er det formentlig ledelsen, der bestemmer sig for, at en forandring er nødvendig, men næste skridt i processen er at få organisationsaktørerne involveret i forandringen. Ved at involvere de implicerede aktører opstår der en mulighed for at omdanne deres negative indstilling til noget positivt. Ledelsen har til opgave, at ”fange” aktørernes opmærksomhed inden det er for sent. Med dette menes der, at det er vigtigt, at ledelsen formår at involvere aktørerne så hurtigt som muligt og få dem til at se det positive ved forandringen og dermed bruges deres undren omkring det nye konstruktivt.

Ifølge AI kræver en succesfuld forandring elementer såsom: en positiv atomsfære, sociale bånd i organisationen, inspiration og glæden ved at skabe noget i fællesskab (jf. princippet om positivitet). Kommunikationen fra ledelsen til organisationsaktørerne er derfor centralt og skal være med til at skabe et samarbejde, som fremmer en positivisme for forandringen og den efterfølgende forandringsproces. En dynamisk organisation består af mennesker og dermed sociale relationer, som har brug for bekræftelse og positivitet, som i sidste ende kan hjælpe organisationen til at opnå den ønskede forandring.

Det at meningsdannelsesprocessen foregår retrospektivt, hvor organisationsaktøren først opnår forståelse for handlingen, efter handlingen har fundet sted, betyder at det er vigtigt, at ledelsen har opstillet nogle klare retningslinjer, som aktøren kan følge. Det vil sige, at organisationens værdier, prioriteringer og vision for forandringen er blevet tydeliggjort på en sådan måde, at aktørerne ikke er i tvivl om hvordan forandringen og forandringer generelt skal håndteres. Hvis ovenstående ikke er tydeligt nok eller ligefrem mangler, er der risiko for, at organisationsaktørerne trækker på tidligere individuelle erfaringer, som ikke nødvendigvis stemmer overens med organisationens samlede måde, at håndtere forandringer på. Det er derfor centralt, at ledelsen formår at bruge kommunikationen, som et værktøj der involverer organisationsaktørerne sådan forandringen og de nye værdier den repræsenterer ikke ender i, at aktørerne bliver umotiverede og mister grebet om tingene.

Afslutningsvis kan der argumenteres for, at langt hen af vejen er det formentlig ledelsen, som træffer beslutninger i organisationen i kraft af deres position. Men det ledelsen skal være opmærksom på er, at deres beslutninger er med til at danne de rammer, som organisationsaktørerne handler indenfor. Det vil sige, at beslutningerne både kan skabe muligheder, men også begrænsninger for meningsdannelsesprocessen og ledelsen har dermed mulighed for at påvirke meningsdannelsen i organisationen, samt hvordan organisationsaktørerne skal opfatte en forandring. Det betyder samtidigt, at forandringer som udelukkende bliver formet og styret af ledelsen vil formindske organisationsaktørernes mulighed for at forstå og forestille sig hvad der kommer til at ske, grundet det manglende samarbejde mellem ledelsen og aktørerne og dermed også den manglende involvering.

Det at ledelsen i høj grad selv har mulighed for at påvirke organisationsaktørernes meningsdannelse, er også noget Fast og Hertel støtter op omkring. De ser organisationer som betydnings- og meningsdannende universer, hvor det er essentielt, at ledelsen leder meningsdannelsesprocessen i organisationen (Fast og Hertel 2009). På den måde har ledelsen mulighed for at påvirke processen og skabe en fælles retning for forandringen som organisationen og dens aktører kan følge. Som tidligere skrevet gøres dette ved at ledelsen skaber et socialt rum, hvori den og organisationsaktørerne kan have dialoger som resulterer i en fælles forståelse.

Denne tilgang til meningsdannelse minder om Berger og Luckmanns dialektiske proces, hvor organisationsaktørerne eksternaliserer, objektiverer og internaliserer en række fælles forståelser (jf. afsnit 2.1.1). Det er dog vigtigt at understrege, at denne proces ikke kan adskilles så klart, at ledelsen kan bruge den som et værktøj i forbindelse med aktørernes meningsdannelser. Ledelsen skal i stedet støtte de dialektiske processer gennem organisationens sociale relationer, hvori der kan skabes en fælles forståelse for forandringen, sådan ledelsen og organisationsaktørerne arbejder i samme retning.

I og med en dynamisk organisation betragtes som et komplekst mønster af sociale systemer, er det ikke muligt for ledelsen at være repræsenteret i alle organisationens processer og kan derfor heller ikke styre alle aktørernes meningsdannelsesprocesser og det er derfor vigtigt, at ledelsen arbejder ud fra en decentraliseret beslutningstagen, hvor organisationsaktørerne bliver involverede i forandringsprocessen, sådan de selv har mulighed for at deltage aktivt i forandringen. (Ibid).

### 4.3. Delkonklusion

Formålet med den løsende diskussion var, at diskutere sensemaking som et værktøj ledelsen kan gøre brug af for at påvirke organisationsaktørernes meningsdannelsesproces. Fokus lå på, hvordan lederen skulle kommunikere, når en forandring implementeres i det senmoderne samfund, for at sikre, at organisationsaktørerne har den samme forståelse for forandringen som ledelsen selv.

Efter endt diskussion kan der argumenteres for, at når en leder, skal implementere en forandring i det senmoderne samfund, så afhænger implementeringssuccesen af de involverede organisationsaktørers motivation, accept og tilknytningen til forandringen, hvor meningsdannelsesprocessen er et værktøj, som ledelsen kan gøre brug af. Hvis lederen ikke er i stand til at håndtere og forholde sig til aktørernes virkelighedsopfattelse er der risiko for, at aktørerne ikke er motiverede for forandringen. Den manglende motivation kan fremkalde negative følelsesmæssige reaktioner fra organisationsaktørerne, hvilket umuliggør den positivisme som ifølge AI er nødvendig for, at kunne skabe en fælles tilknytning til forandringen.

En anden risiko ved den manglende motivation er, at resultatet af forandringen kan blive et andet, end det lederen havde tiltænkt. Dette skyldes, at hvis organisationsaktørerne føler, at forandringen er blevet trukket ned over hovedet på dem, uden de har noget at skulle have sagt, er der risiko for, at de bliver umotiverede og ligefrem vælger at arbejde imod forandringen. Det er derfor vigtigt, at lederen sørger for, at organisationsaktørerne er involverede i forandringen og desuden ser dem som en unik ressource, i stedet for et tomt kar der kan fyldes information på, uden informationen bliver fortolket. Organisationsaktørernes tilknytning og involvering til forandringen er derfor essentielt for, at organisationen kan forandre sig og tilpasse sig interne og eksterne ændringer.

Den interne dialog mellem organisationsaktørerne er et vigtigt redskab i implementeringen af forandringer i det senmoderne samfund, fordi det er i de sociale relationer, at der frigives viden, holdninger og fortolkninger. I forhold til projektets videnskabsteoretiske perspektiv samt den dynamiske tilgang er det i de sociale relationer at organisationens virkelighed skabes og det er derfor vigtigt, at lederen betragter aktørerne som en del af dynamiske sociale processer, hvor kommunikationen spiller en yderst central rolle, indbyrdes i de sociale relationer, men også i forhold til ledelsen. I den forbindelse har lederen til opgave at skabe et socialt rum, som skal støtte organisationsaktørernes dialog omkring forandringen, i forsøget på at skabe en fælles forståelse. Som tidligere skrevet finder dette sted i opdagelsesfasen i 4D-cyklussen, hvor fokus ligger på, at det skal være muligt for aktørerne at dele deres tanker, forslag og ikke mindst bekymringer omkring forandringen, sådan der er mulighed for at opnå en fælles konsensus og en kollektiv vision for organisationen.

Når en leder skal kommunikere til organisationsaktørerne i forbindelse med en forandring i det senmoderne samfund, er der derfor en række nøgleord/faktorer, som gør sig gældende:

* Involvering/tilknytning
* Aktiv deltagelse/decentraliseret beslutningstagen
* Socialt rum
* Dialog
* Motivation
* Positivisme
* Fælles forståelse for forandringen

Lederens fokus skal ligge på involvering frem for information, da forandringskommunikationen er nødt til at være involverende for, at kunne være konstruktiv. Det vil sige, at kommunikationen ikke blot skal betragtes som et informationsværktøj, som lederen kan gøre brug af, men også som en mulighed for at skabe en tilknytning mellem organisationsaktørerne og forandringen. Dette sker ved at involvere aktørerne så hurtigt som muligt, sådan de føler, at de deltager aktivt i udformningen af forandringen og derved bliver motiverede for forandringen. For at ovenstående skal lykkes, er det lederens opgave at skabe et socialt rum, hvor der er tid til, at organisationsaktørerne kan indgå i en indbyrdes dialog, men også en dialog som flyder vertikalt i organisationen, det vil sige fra aktørerne og op til lederen.

Det er derfor vigtigt, at lederen arbejder ud fra en decentraliseret beslutningstagen, hvor organisationsaktørerne bliver involveret i processen. På denne måde har aktørerne noget, at skulle have sagt, som desuden har en indflydelse på processen, som resulterer i, at de får følelsen af, at deres arbejde med forandringen har en betydning.

Lederens strategi for forandringen er meningsløs, hvis den ikke også indeholder en implementeringsstrategi. Kommunikationen er i den forbindelse et helt centralt værktøj, da meningsdannelsesprocessen skabes i organisationens sociale relationer, hvor der internaliseres på baggrund af en masse grundlæggende antagelser. Man kan derfor betragte kommunikationen i forandringsprocessen som et forsøg på at fremme en positivitet i hele organisationen, hvor fokus ligger på at skabe en fælles forståelse for forandringen, således lederen og de involverede organisationsaktørerne indgår i et samarbejde, hvor målet er, at der arbejdes i samme retning.

Hvis lederen blot fokuserer på kommunikationen som et informationsværktøj uden en egentlig implementeringsstrategi, bliver det aldrig en dialog med organisationsaktørerne, som netop er meningen, når en forandringen i det senmoderne samfund skal implementeres. Det bliver i stedet en top-down styret kommunikation, hvor lederen vil gå glip af den feedback, som organisationsaktørerne ligger inde med.

# 5. Konklusion

Formålet med projekteret har været at belyse og besvare problemformuleringen: ”Hvordan skal lederen kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund?”. Dette spørgsmål var et resultat af mit interesseområde, som omhandlede lederen som kommunikator i en forandringsproces i det senmoderne samfund. I forsøget på at besvare problemformuleringen blev jeg mødt af et initierende problem, som var nødvendigt at undersøge, inden jeg kunne arbejde med min valgte problemstilling. Det var nødvendigt at undersøge hvordan organisationer og ledelse tog sig ud i et senmoderne samfund og dermed også få defineret det senmoderne samfund som desuden har fungeret som projektets referenceramme.

Den problematiserende diskussion omhandlede derfor det samfundsmæssige skifte, som verden har oplevet, hvor fokus lå på at få defineret det senmoderne samfund, men også de samfund der ledte op til det senmoderne samfund. Det interessante var skiftets konsekvenser for hvordan organisationer og ledelse forstås. I Den problematiserende diskussion blev der også udarbejdet et afsnit omkring organisationsforståelse, hvor henholdsvis lukkede systemer og åbne systemer blev beskrevet, som skulle bruges til, at besvare det initierende problem.

Resultatet af den problematiserende diskussion var en viden, som kunne bruges til at besvare det initierende problem: ”Hvordan skal organisationer og ledelse forstås i et senmoderne samfund?”. Svaret på dette spørgsmål var, at organisationer i det senmoderne samfund forstås som et dynamisk system, der består af levende sociale systemer, der konstant gennemgår forandring. Organisationen står i relation til dens omgivelser og må derfor være i stand til at omstille og tilpasse sig forandringer fra en kompleks omverden. Ledelsen forventes at være fleksibel i forhold til at udøve ledelse for på den måde at være i stand til at reagere hurtigt på de forskellige forandringer, som omverdenen dikterer. Ledelsen arbejder tæt sammen med medarbejderne, da dette samarbejde betragtes som nøglen til at skabe en forandringsvillig og forandringsparat organisation. Organisationen arbejder desuden ud fra en decentraliseret beslutningstagen, hvor medarbejderne selv har mulighed for at påvirke forandringen og hvor medarbejdernes viden udnyttes. Ledelsens rolle består i at være en mægler, hvor kommunikationen flyder vertikalt i organisationen og hvor der kommunikeres internt og eksternt i forhold til omverdenen.

I forsøget på at undersøge hvordan lederen skal kommunikere i en forandringsproces i det senmoderne samfund, valgte jeg at dele analysen op i to dele:

* *En opdagende diskussion*
* *En løsende diskussion*

Formålet med den *opdagende diskussion* var, at få diskuteret hvordan forandringsledelse og forandring som proces skulle forstås i det senmoderne samfund. Den opdagende diskussion tog udgangspunkt i to tilgange, som repræsenterede to yderpunkter i forhold til organisatorisk forandring, hvor forskellige teorier/teoretikere som jeg havde fundet relevante for diskussionen, blev inddraget. Igennem en præsentation af henholdsvis *den traditionelle tilgang* og *den dynamiske tilgang*, ønskede jeg at undersøge, hvordan de to tilgange passede med projektets referenceramme.

Igennem mit arbejde med den problematiserende diskussion blev det tydeliggjort, at de to tilgange havde meget forskellige syn på organisatorisk forandring. Jeg blev samtidig bevidst om, at den dynamiske tilgang og Appreciative Inquiry var den tilgang, som skal anvendes, når forandringer i det senmoderne samfund skal implementeres. Dette begrundes med, at AI repræsenterer et dynamisk syn på forandring, hvor medarbejderne er den vigtigste ressource. AI benytter sig af en decentraliseret organisationsforståelse, hvor medarbejdernes erfaring og specialviden udnyttes via 4D-cyklussen. Dette fremmer fleksibilitet og hurtig tilpasning, som er nødvendigt i det senmoderne samfund. Grundet den stigende kompleksitet som det senmoderne samfund har skabt, er det tætte samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne drivkraften, når der skal skabes en fleksibel, forandringsvillig og tilpasningsdygtig organisation der er i stand til at omstille sig og dermed håndtere de krav, den dynamiske omverden dikterer.

Den dynamiske tilgang betragter endvidere virkeligheden som en social konstruktion, så ifølge AI er den dialektiske proces det vigtigste værktøj for en forandring. AI mener nemlig, at medarbejderne er nøglen til organisatorisk forandring og opfordrer derfor medarbejderne til at indgå i dialoger, som skal skabe en positiv atomsfære, som kan være retningsgivende for forandringen.

Konklusionen på den opdagende diskussion var, at det var igennem en dynamisk organisationsforståelse og med udgangspunkt i AI, at problemformuleringen skulle besvares. Diskussionen konkluderede desuden, at de sociale relationer var et centralt fokusområde for ledelsen, da det var i de dialektiske processer, at en forandring finder sted.

Formålet med den *løsende diskussion* var at besvare kommunikationsdelen af problemformuleringen, hvor fokus lå på lederens ageren og kommunikation i forbindelse med forandringer i det senmoderne samfund. På baggrund af den opdagende diskussion ville den løsende diskussion derfor diskutere hvordan en organisation og dens ledelse kunne arbejde med/påvirke organisationsaktørernes meningsdannelsesproces omkring en forandring.

Karl E. Weick og hans begreb sensemaking blev brugt i den løsende diskussion i forhold til at diskutere meningsdannelsesprocessen som et ledelsesmæssigt værktøj. Ifølge Weick er sensemaking en proces, hvor organisationsaktørerne konstruerer meninger omkring forskellige fænomener i organisationen. Det vil sige, at mening ikke er noget de har, men i stedet noget de konstruerer. Denne betragtning var yderst interessant i mit arbejde med den løsende diskussion, da det argumenterede for, at ledelsen dermed har mulighed for at påvirke aktørernes mening i en retning, der stemmer overens med ledelsens mening omkring en forandring.

Den løsende diskussion resulterede i en udformning af en række nøgleord/faktorer, som gjorde sig gældende i forbindelse med lederens kommunikation, når forandringer i det senmoderne samfund skal implementeres:

* Involvering/tilknytning
* Aktiv deltagelse/decentraliseret beslutningstagen
* Socialt rum
* Dialog
* Motivation
* Positivisme
* Fælles forståelse for forandringen

Den løsende diskussion viste, at lederen skal have fokus på, at kommunikationen skal bruges til at involvere organisationsaktørerne og ikke bare som et informationsværktøj. Det vil sige, at lederen skal skabe en tilknytning mellem organisationsaktørerne og forandringen, for på den måde at motivere aktørerne gennem deres aktive deltagelse i udformningen af forandringen. Lederen har desuden til opgave at skabe tid og rum til organisationsaktørernes indbyrdes dialog, hvor fokus ligger på at fremme en positivitet og samtidig skabe en fælles forståelse for forandringen, således lederen og de involverede organisationsaktørerne indgår i et samarbejde hvor der arbejdes i samme retning.

Konklusionen på den løsende diskussion var, at det er vigtigt, at forandringen indeholder en implementeringsstrategi, hvor forandringen vil blive italesat, sådan en dialog mellem lederen og organisationsaktørerne opstår. Meningsdannelsesprocessen skabes i de sociale relationer og det er derfor lederens opgave at skabe rammerne for organisationsaktørernes sociale kontekst, da det er her, at aktørerne skaber deres meninger og forståelser omkring forandringen. I den forbindelse er det vigtigt, at lederen er opmærksom på, at hans kommunikation kan opfattes forskelligt fra organisationsaktør til organisationsaktør, fordi den internaliseres i de sociale konstruktioner, som vil resultere i subjektive forståelser af kommunikationen. Lederen skal derfor opfatte organisationsaktørerne som unikke individer, når han kommunikerer omkring forandringen.

Med ovenstående gennemgang af projektet er det blevet beskrevet, hvordan en leder skal kommunikere, samt hvilke faktorer han skal have for øje, når en forandring i det senmoderne samfund skal implementeres. Projektets svar på problemformuleringen skal dog ikke ses som en facitliste, som en forandringsleder kan følge til punkt og prikke, hvorefter resultatet bliver en succesfuld forandring. Dette skyldes blandt andet projektets videnskabsteoretiske perspektiv, som betragter virkeligheden som en social konstruktion og dermed også viden som socialt konstrueret, som betyder, at projektet ikke kan skabe endegyldig sand viden omkring problemstillingen. Jeg er endvidere klar over, at projektet er et teoretisk et af slagsen og derfor ikke kan overføres direkte til den praktiske verden, idet der her er en masse andre faktorer, som der skal tages hensyn til.

På trods af dette er jeg dog af den overbevisning, at mit arbejde med problemstillingen har skabt en række diskussioner og dermed en række interessante betragtninger som forandringsledere kan bruge inspirerende i deres arbejde med praktiske forandringer i det nuværende samfund.

# 6. Litteraturliste

## Bøger:

**Ahlstrand, B., Lampel, J. og Mintzberg, H. (2009)**. “Strategy Safari”. Pearson Education Limited. Udgave 2.

**Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997).** “*Methodology for Creating Business Knowledge”*. SAGE Publications Ltd. Udgave 2.

**Bakka, J.F & Fivelsdal, E. (2008).** *”Organisationsteoriens klassikere”*. Handelshøjskolens Forlag. 2. udgave, 1. oplag.

**Berger, P.L. & Luckmann, T. (2008).** *”Den sociale konstruktion af virkeligheden: en vidensociologisk afhandling”*. Akademisk Forlag, København 2003. 3. Udgave, 3. Oplag.

**Brandi, S. & Hildebrandt, S. (2008).** *”Ledelse af forandring”.*

**Cooperrider, D., Stavros, J. og Whitney, D. 2011)**. “Håndbog I anerkendende ledelse – Ideer til forandringsledelse”. Dansk Psykologisk Forlag A/S. 1. Oplag, 1. Udgave.

**Irgens, E.J. (2000).** “Den dynamiske organisasjon – Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring”. Abstrakt forlag as.

**Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2004).** *”Hvordan organisationer fungerer”*. Hans Reitzels Forlag, København. 1 udgave, 3. oplag.

**Jacobsen, D.I. (2005).** *”Organisationsændringer og forandringsledelse”.* Forlaget Samfundslitteratur og forfatteren, 2005. 1 udgave.

**Kaspersen, L.B. (2001).** “Anthony Giddens – introduktion til en samfundsteoretiker”. Hans Reitzels Forlag. 2. Udgave, 2. Oplag.

**Kotter, J. (1999).** *“I spidsen for forandringer”*. Peter Asschenfeldts Forlag. 1. udgave, 5. oplag.

**Moeslund, P. (2011).** *”Ledelse i perspektiv – mellem tradition og refleksion, bind 1”*. Hans Reitzels Forlag, København. 1. udgave, 1. oplag.

**Moeslund, P. (2011).** *”Ledelse i perspektiv – fra lukkede til åbne organisationer, bind 2”*. Hans Reitzels Forlag, København. 1 udgave, 1. oplag.

**Schein, E.H. (1994).** ”Organisationskultur og ledelse”. Forlaget Valmuen, København 1994. 2. udgave.

**Weick, K.E. (1995).** “Sensemaking in Organizations”. SAGE Publications, Inc.

**Weick, K.E. (2001).** ”Making Sense of the Organization”. Blackwell Publishers Inc.

## Artikler:

**J. Kenneth Benson (1977).** *“Organizations: A Dialectic View”.*

**Michael Fast & Frederik Hertel (2009).** *“Betydningsfuld ledelse”.*

**Michael Fast & Frederik Hertel.** *”Making Sense og Sensemaking in Organisations”*

## Figurer:

* **Figur 1:** “*Oversigt over ledelsesbegreber, -tilgange og –positioner”*.
	+ Udarbejdet af mig selv med inspiration fra Preben Moeslund 2011, bind 1.(SIDETAL)
* **Figur 2:** ”*Skabelsen af den sociale konstruktion”.*
	+ Udarbejdet af mig selv med inspiration fra Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997).
* **Figur 3: ”***Den hermeneutiske cirkel”*.
	+ Udarbejdet af mig selv med inspiration fra Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997).
* **Figur 4:** ”*Oversigt over projektet”.*
	+ Udarbejdet af mig selv.
* **Figur 5:”** *En forandringsproces”.*
	+ Udarbejdet af mig selv med inspiration fra Hildebrandt og Brandi (2005).
* **Figur 6: ”***4D-cyklussen”.*
	+ Udarbejdet af mig selv med inspiration fra Cooperrider, Whitney og Stavros (2011).
* **Figur 7**: ”*De to perspektivers tilgange til organisatorisk forandring”.*
	+ Udarbejdet af mig selv, men inspiration fra Cooperrider, Whitney og Stavros 2011, side 45.