

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#45

Institut for Sprog og Kommunikation

Forandring som kimen til krise

En situationel dialektisk undersøgelse af medarbejderes oplevelser i forandringsprocesser i private og offentlige organisationer

Michala Worsøe Steffensen

Maj 2020

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Cecilie Greve Jensen

Præsentation af forfatteren



Michala Worsøe Steffensen

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation, Syddansk
Universitet

HR-medlem og intern kommunikationsansvarlig ved Red Barnet Odense

Medlem af forskningsgruppen TRILO

Forandring som kimen til krise

- *En situationel dialektisk undersøgelse af medarbejderes oplevelser i forandringsprocesser i private og offentlige organisationer*

Af Michala Worsøe Steffensen

Abstract

Today, change is an ordinary part of organizations and organizational life, but despite extensive and diverse research in the fields of change management and change communication, the majority of change implementations fail. An assumption in implementations of change is that in it lies the possibility of a crisis formation, which has been the point of departure for this article. The article examines how employees in private and public organizations experience change, what drives those experiences and how employee experiences of change might contribute to the formation of crisis situations in organizations.

Through a situational and dialectical approach (Dakwar et al., 2017; 2018), the article identified three employee categories; employees as positive to change, indifferent to change and negative to change, placed on a dialectical continuum, whose affiliations and approaches to the change processes were affected by personal and professional considerations and their complex environments.

As a method to determine whether a change process will result in a successful change implementation or a potential crisis, this article provides a new perspective to better understand and involve employees in change implementations. The perspective accounts for the human aspect of change and its complexity, exemplified through the construction of two systems: *the system for employee positioning* and *the system for the employee's encounter with change*.

Introduktion

Forandring er i stigende grad hverdag i organisationer, og måden hvorpå organisationerne kommunikerer og handler er afgørende for forandringens udfald. Ledelsen har til opgave at kommunikere *med* og ikke *til* sine medarbejdere i forandringsprocessen for at kunne understøtte hele organisationens trivsel i forandringsprocessen. Men trods, at forandring er hverdag for organisationer, mislykkes størstedelen af forandringsimplementeringer (Meaney & Pung, 2008 i Rafferty, Jimmieson & Restubog i Oreg, Todnem By & Michel, 2013: 145).

Ud fra de to antagelser om, at medarbejderne er centrale for organisationers forandringsimplementeringer, og at enhver forandring kan bevirke en potentiel krise for organisationer, vil denne artikel undersøge medarbejdernes rolle i forandringsprocesser. Undersøgelsen behandler, hvordan medarbejderoplevelser påvirker processen i samt udfaldet af forandringsimplementeringer i private og offentlige organisationer, hvilke faktorer, der påvirker medarbejderoplevelserne samt hvordan medarbejderoplevelserne kan medvirke til dannelsen af potentielle krisesituationer i organisationerne. Ved at undersøge forandring interdisciplinært og gennem et medarbejderperspektiv betragtes medarbejderen som en integreret del af enhver forandring, og perspektivet vil derfor berøre de kollektive og individuelle perspektiver og især berøre den usikkerhed og den menneskelige egoisme, som er udslagsgivende for medarbejderes oplevelser af forandring; *Hvorfor forandring? Hvad betyder forandringen for mig? Hvad vil forandringen ellers påvirke? Og hvordan skal jeg nu forholde mig til forandringen?*

Problemformulering

Med afsæt i antagelsen om, at enhver forandring kan bevirke en krise for organisationer, hvis forandringen ikke opleves som tiltænkt af medarbejderne, vil nærværende artikel undersøge følgende:

Hvordan opleves forandring af medarbejdere i offentlige og private organisationer, hvad påvirker medarbejderoplevelserne, og hvordan og hvorfor kan medarbejderoplevelserne medvirke til udviklingen af krisesituationer i organisationer?

Afgrænsning

Denne artikel tager udgangspunkt i et medarbejderperspektiv, hvorfor artiklen primært har fokus på medarbejderen og dennes individuelle og kollektive oplevelser af forandring. De lingvistiske analyser

inddrager medarbejderne og deres oplevelser, hvor hele artiklen desuden tager afsæt i medarbejderne og deres oplevelser af forandringsprocesserne. Organisationer og ledelser inddrages i undersøgelsen af forandringsledelsen og -kommunikationen og deres sammenhæng med medarbejderoplevelserne.

For at sikre en grad af repræsentativitet i undersøgelsen af medarbejderoplevelser beror denne artikel på et empirisk grundlag af ti caseeksempler, hvoraf syv er offentlige organisationer og tre er private organisationer, hvor forandringstyperne er afgrænset til teknologiske og strukturelle forandringer.

Forandring og krise – En teoretisk og empirisk kausalitetskobling

Artiklens behandling af forandring og krise opererer ud fra de følgende definitioner, som er sammenfattet ud fra traditionelle definitioner samt artiklens undersøgelse:

Forandring

”En organisationsforandring præsenterer nogle ændringer i en organisations arbejdsdag, som påvirker organisationens medarbejdere gennem måden, hvorpå forandringen kommunikerer og opleves, hvor medarbejdernes oplevelser af forandringen kan medvirke til udviklingen af en potentiel krisesituation.”

Krise

”En krise kan forekomme som reaktion på oplevelserne af en forandring, der påvirker organisationen og medlemmerne, og som kan påvirke organisationens kultur og/eller arbejdsopgaver.”

Tidligere forskning og denne artikels bidrag

Der findes et væld af forskning inden for henholdsvis forandringskommunikation og forandringsledelse, men følgende forskning har især præget udgangspunktet for denne artikel med forskernes større fokus på medarbejdernes rolle i implementeringen af forandring.

I en del af den nyere forskning er der enighed om, at medarbejderne har stor betydning for enhver forandringsproces, hvor forskere har identificeret medarbejders og organisationers forudsætninger for at være forandringsparate (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013: 112-113), samt har undersøgt reaktioner på forandringsimplementeringer (Rafferty & Minbashian, 2018: 20). Derudover findes der forskning, som har undersøgt, hvad der betinger de reaktioner (Stensaker & Meyer, 2012: 121-122).

En del af forskningen italesætter også et behov for kommunikation, som får medarbejderne til at forholde sig til og tilpasse sig værdigrundlaget fra ledelsen (Petersen, 2000), og hvor ledelseskommunikationens rolle i arbejdet med at forbedre medarbejdertrivsel fremhæves. Derudover findes der også forskning, som tager højde for forandringsledelse i komplekse miljøer (Larsen & Holt Larsen, 2013).

En stor del af forskningen inden for krise er dedikeret til det strategiske arbejde i forbindelse med krisekommunikation, som leverer klare retningslinjer for ledelsens og fagpersoners håndtering af krisesituationer (Coombs, 2007; Coombs et al., 2016; Frandsen & Johansen, 2011).

Men med afsæt i tidligere forskning, har jeg med denne artikel til hensigt at præsentere en multiperspektivisk undersøgelse af *Forandring som kimen til krise*. Med forankring i forandrings-teorien og organisationspsykologien undersøges de kognitive, affektive og adfærdsmæssige reaktioner, tilsammen betegnet som oplevelser, blandt medarbejdere i forbindelse med en forandringsimplementering, samt hvordan medarbejderoplevelserne kan medvirke til udviklingen af en potentiel krise. Undersøgelsen forankres i den diskursanalytiske tilgang med inspiration fra David Grant et al. og deres værk *Discourse And Organizational Change* (2005), som har opfordret til en større opmærksomhed på medarbejderdiskurser i forandringsimplementeringer.

Empiri

For at kunne påvise og forstå, hvordan medarbejdere oplever forandringsprocesser, vil et datamateriale bestående af indsamlede empiriske caseeksempler fra syv offentlige og tre private organisationer anvendes til analyse fra faget Organisation og Kulturanalyse på International Virksomhedskommunikation, som jeg har valgt at anonymisere. Anvendelsen af caseeksempler med organisationsbeskrivelser, forandringsbeskrivelser, medarbejderudtalelser og medieomtale bidrager således med konkrete empiriske eksempler på, hvordan medarbejdere oplever og forholder sig til forandringer samt hvordan oplevelserne kan påvirke organisationerne og forandringsimplementeringerne ud fra nogle repræsentative og forskellige organisations- og forandringstyper.

De offentlige organisationer og afdelinger

- Case 1: Skattecenter (mellemstor organisation)
- Case 2: Bibliotek (stor organisation)
- Case 3: Styrelse (stor organisation)
- Case 4: Institution under ministerium (mellemstor organisation)
- Case 5: Klinik ved hospital (stor organisation)
- Case 6: Afdeling ved hospital (stor organisation)
- Case 7: Styrelse (stor organisation)

De private organisationer

- Case 8: Legetøjsforhandler (stor organisation)
- Case 9: Cykelproducent (mellemstor organisation)
- Case 10: Fødevareproducent (stor organisation)

De teknologiske forandringer

Case 2 samt case 5 og 6 er de organisationer, hvis forandringsimplementeringer er henholdsvis en digitaliseringsstrategi og et nyt IT-system. Disse forandringsimplementeringer har medført nogle udfordringer, da en stor andel af medarbejderne ikke støtter dem, og de har desuden medført nogle operationelle udfordringer.

De strukturelle forandringer

Størstedelen af organisationerne har implementeret strukturelle forandringer primært i form af flytninger af arbejdspladser eller nedlæggelser af afdelinger. For de offentlige organisationer case 1, case 3, case 4 samt case 7 er forandringerne flytninger af statslige arbejdspladser til andre byer, som har forårsaget en del udfordringer og utilfredshed blandt medarbejderne grundet ledelse og de involverede byer. De private organisationer case 8, case 9 og case 10 har også implementeret nogle flytninger af produktion samt lukninger af butikker.

Teori og metode

Kvalitativ forskningsmetode og dokumentanalyse

Da artiklen forankres i en undersøgelse af medarbejderoplevelser af forandring, er det empiriske grundlag baseret på kvalitative forskningsmetoder (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Caseeksemplerne er sekundære og tertiære dokumenter, som er sammensat af information fra hjemmesider, artikler og medarbejderudtalelser, hvorfor jeg anvender dokumentanalyse som metodisk tilgang til undersøgelsen af medarbejderoplevelser (ibid.: 155). Gennem dokumentanalysen er det muligt at undersøge medarbejdernes kognitive, affektive og adfærdsmæssige reaktioner på forandring, som bidrager til en forståelse af, hvilken betydning medarbejdernes oplevelser har for implementeringen af forandringer og for organisationerne. Men at anvende cases indebærer nogle forbehold, da de repræsenterer nogle enkelttilfælde, som anvendes med henblik på at kunne udlede noget generelt (ibid.: 163-165). Ved anvendelsen af ti caseeksempler sikres en større grad af repræsentativitet, da de består af forskellige typer af organisationer inden for forskellige brancher og af forskellig størrelse.

Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV)

Denne artikel tager afsæt i en nyere videnskabsteoretisk tilgang ved navn Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV), udviklet af Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Lorentzen og Flemming Smedegaard (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard, 2017). Udviklingen af videnskabsteorien har beroet på en tilkendegivelse af, at forskellige teoretiske perspektiver tilsammen kan bidrage med en forståelse af kommunikation (ibid.: 32-33). Inspireret af organisationsteoretiker Gareth Morgan (2006) og hans metaforiske og multiperspektiviske tilgang til undersøgelse af organisationer, er denne videnskabsteori teoretisk og metodisk multiperspektivisk samt metaforisk, hvilket opfordrer til at undersøge og forstå fænomener ud fra forskellige perspektiver (Dakwar et al., 2017: 4).

Opdelt i ni antagelser er den videnskabsteoretiske tilgang ontologisk og epistemologisk både situationel og dialektisk samt opererer med kontinua, som fordrer en forståelse af, at antagelserne opererer ud fra et både-og-perspektiv frem for et enten-eller-perspektiv (ibid.: 3). Alle antagelser præger den teoretiske og metodisk tilgang, som jeg anvender i undersøgelsen af medarbejderoplevelser og forandringsprocesser, men enkelte af antagelserne er væsentlige at uddybe, hvad angår de valg og overvejelser, jeg har truffet i undersøgelsen.

En multiperspektivisk undersøgelse af medarbejderoplevelser og forandringsprocesser

At forankre undersøgelsen i den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori bevirker, at jeg kan træffe nogle situationelt betingede valg i undersøgelsen og selv kan tilrettelægge mine teoretiske og metodiske ramme ud fra, hvad der gavner undersøgelsen, jf. SDV's niende antagelse om, at Situationel Dialektisk Videnskabsteori er multiperspektivisk (ibid.: 32-35).

Forandringens dele og helhed

SDV's etableres en forståelse for både dele og helhed. Gennem anvendelse af den teoretiske og metodiske Situationelle Dialektiske Diskursanalyse (Dakwar et al., 2018), som også er udviklet af Dakwar, Lorentzen og Smedegaard vil jeg være i stand til at undersøge både dele og helhed ud fra en forståelse af de to som forbundne og gensidigt påvirkende.

Forandringens forbundne sagsforholds gensidige påvirkninger

SDV tilslutter sig organisationsteoretiker Ralph D. Staceys forståelse af emergerende interaktioner mellem mennesker, hvor der brydes med den traditionelle årsag-virkningskausalitet og indføres en forståelse af kausalitet som processuel samt forhold som gensidigt påvirkende, jf. SDV's tredje antagelse om, at forbundne sagsforhold påvirker hinanden gensidigt (Dakwar et al., 2017: 13-16). Måden hvorpå jeg tilgår undersøgelsen af forandring er baseret på nogle forhold, som påvirker hinanden, hvor det tidslige aspekt har påvirket min dataindsamlingsmetode, som således har påvirket hvilke muligheder og begrænsninger, der er opstået i selve undersøgelsen. I henhold til forandring involverer enhver forandringsproces nogle forhold; involverede mennesker, kommunikation og handlinger i implementeringen af forandring, som vil påvirke hinanden gensidigt under processen, hvorfor jeg vil undersøge de interaktioner, oplevelser og handlinger, som udgør forandringsprocessens kausale forhold i al deres kompleksitet.

Forandringens fortid, nutid og fremtid

SDV's fjerde antagelse om, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen (ibid.: 17-20) betragter organisationer som "fortløbende mønsterdannelse af interaktioner mellem mennesker" (Solsø & Thorup, 2015: 34) og fremhæver en temporal forståelsesramme (Dakwar et al., 2017: 17). Den temporale forståelse er inspireret af filosof George Herbert Mead og organisationsteoretiker Gareth Morgan, som påpeger forståelsen af mennesket og dets erfaringer som værende af betydning for forståelsen af fortiden, for nutidens handlinger og for fremtidens forestillinger (Mead, 1934 i Larsen

& Holt Larsen, 2013: 34-37). Tid har betydning for mennesker i forandringsprocesser, men min proces i selve undersøgelsen af de forandringsprocesser er desuden påvirket af min erfaring og de valg, jeg har truffet i processen.

Den forudsigelige og uforudsigelige forandring

Jeg har tilgået undersøgelsen med en formodning om, at medarbejdere oplever forandring forskelligt, og at deres oplevelser kan påvirke en forandring, men jeg har samtidig ikke kunnet forudsige datamaterialets indhold og derved, om de formodninger vil blive bekræftet eller afkræftet. Men denne uforudsigelighed og forudsigelighed er ikke kun gældende i den metodiske tilgang til undersøgelsen, men også i selve fænomenet. Mødet med forandring er på samme tid både uforudsigeligt og forudsigeligt, da mennesker ikke på forhånd kan vide, hvad der vil ske, men samtidig vil ens erfaringer med tidligere forandringer kunne forudsige et muligt udfald, hvilket dertil kan påvirke, hvordan de forholder sig til forandringen. Ralph D. Staceys komplekse responsive processer (Solsø & Thorup, 2015; Stacey, 2011), inddraget i SDV's ottende antagelse om, at tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side (Dakwar et al., 2017: 30-32), vil danne fundamentet for dette perspektivs forståelse af forandringen som en kompleks proces, der på forskellig vis udvikler sig og emergerer af flere gensidigt påvirkende forhold.

Undersøgelsens teori og praksis

Gennem de analytiske perspektiver mikroperspektiv, mesoperspektiv og makroperspektiv vil jeg empirisk og teoretisk kunne undersøge, hvordan medarbejdere oplever forandring, hvilket danner grundlaget for et nyt empirisk og teoretisk funderet medarbejderperspektiv på forandring. Caseeksemplerne, som anvendes til analyse, repræsenterer den praksis, hvorigennem teori udvikles, hvor det nye medarbejderperspektiv særligt vil forbinde teori med praksis og fremsætte et mere realistisk og derved komplekst perspektiv på, hvad forandring er. Det nye medarbejderperspektiv har til hensigt at bidrage til praksis med en ny forståelse af medarbejdere i forandringsprocesser samt bidrage med en forståelse af, hvad der påvirker forandringens proces og udfald. Derved præsenterer artiklen et samspil mellem teori og praksis, jf. SDV's første antagelse om, at teori og praksis fordrer hinanden (ibid.: 4-9).

Ved at forankre undersøgelsen i den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori er det muligt at tilrettelægge undersøgelsens teoretiske og metodiske tilgang, således at de i den givne situation tilsammen fremmer en forståelse for fænomenerne forandring og medarbejderoplevelser.

Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD)

Hvordan medarbejdere oplever forandring kan undersøges gennem utallige analysemetoder, men jeg har valgt at anvende analysemetoden Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard, 2018). Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Lorentzen og Flemming Smedegaard har senest, i forlængelse af deres ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse (Dakwar et al., 2015) og Situationel Dialektisk Videnskabsteori (Dakwar et al., 2017), argumenteret for, at en multiperspektivisk analyse af kommunikation kan bidrage med dybere indsigt i kommunikationen (Dakwar et al., 2018: 5). De betegner en diskurs som nogle mønstre, der både skaber og begrænser tanker, følelser og handlinger, og som er skabt af samt skaber den kontekst, hvori diskursen optræder (ibid.: 3). Gennem denne metode vil jeg undersøge medarbejderoplevelser samt de forhold, som påvirker oplevelserne, da medarbejderoplevelser således forstås og kategoriseres som forskellige diskurser af sproglige mønstre, der ekspliciteres i udtalelserne.

Metoden muliggør en undersøgelse ud fra et mikroperspektiv, et mesoperspektiv og et makroperspektiv, som både opererer på et individuelt og et kollektivt plan. Tilsammen bidrager de tre perspektiver til en dybere og samtidig bredere forståelse af forandring og medarbejderoplevelser og leder til etableringen af et nyt perspektiv på forandring. Hensigten med min anvendelse af analysemetoden er således ikke kun at udlede nogle konkrete optrædende diskurser inden for forandring, men i særlig grad at undersøge, hvordan medarbejdere oplever forandring og hvordan medarbejderoplevelserne kan påvirke implementeringen af forandring og organisationen i sig selv.



[Figur 1, SDD-flowmodel, Dakwar et al., 2018: 6, fig. 2]

Denne tilgang til analyse af kommunikation er inspireret af diskursanalytiker Norman Faircloughs tredimensionelle model (Fairclough, 1992a: 73; Dakwar et al., 2018: 6, fig. 2), som illustreret i flowmodellen ovenfor. Modellen tager afsæt i tre analyseniveauer, hvor jeg har valgt at bruge betegnelserne mikroperspektiv, mesoperspektiv og makroperspektiv, eftersom forandringsteorien opererer med betegnelserne mikro og makro, samt at anvendelsen af betegnelsen perspektiv indikerer det multiperspektiviske. Analyseniveauerne er gensidigt forbundne og udgør tilsammen en helhed, hvor modellens form påviser analysens bevægelse mellem de tre niveauer, samt at analysen kunne fortsætte i uendelighed. Undersøgelsens mikroperspektiv indeholder nogle lingvistiske mikroanalyser af italesættelser af forandringsprocesser og forandringsholdninger, hvor mesoperspektivet præsenterer de italesatte diskurser af medarbejderoplevelser, og makroperspektivet undersøger de bagvedliggende faktorer, som påvirker både diskurserne af medarbejderoplevelser og selve forandringsprocessen. De tre perspektiver er forbundne og tilsammen giver de indblik i medarbejdere og forandringsprocesser, hvor hvert af perspektiverne bidrager til hinanden.

Mikroperspektiv – Mødet med forandring

I det følgende præsenteres de teorier og analyseredskaber, som er anvendt i undersøgelsen af mikroperspektivet gennem lingvistiske mikroanalyser af caseeksemplerne.

Dialektisk lingvistik

Jørgen Chr. Bang og Jørgen Døør's teori om dialektisk lingvistik (Bang & Døør, 2007) anvendes til at undersøge de dialektiske modsætningsforhold, som ekspliciteres gennem sproget, hvor deiktiske referencer placerer enhver udtalelse i en bestemt kommunikativ situation (ibid.: 129). Her vil en

undersøgelse af medarbejdernes deiksisanvendelser vise, hvordan medarbejderne italesætter forandringsprocessen, organisationens ledelse og medarbejdere. Deiksisanalysen vil bestå af en analyse af de referencer, som markerer de involverede parter i forandringsprocessen gennem persondeiksis (ibid.: 114-117) samt de referencer, som markerer selve processen gennem objektdeiksis og leksikalsk deiksis (ibid.: 117; 120). Derudover vil Bang og Døørs ni kernemodsætninger; Race, Alder, Køn, Klasse, Autoritet, Ideologi, By/land, Privat/offentlig og Kultur/natur (ibid.: 68-85) kunne angive, hvordan medarbejderne positionerer sig selv og andre i processen, som afhænger af medarbejdernes erfaringer. Analysen vil bero på kernemodsætningerne Autoritet, Alder, Klasse, Privat/offentlig og Ideologi, hvorigennem de modsætningsforhold, der eksisterer i forandringsprocessen vil belyses.

Systemisk funktionel lingvistik

Thomas Hestbæk Andersen og Flemming Smedegaards systemisk funktionelle lingvistik (Andersen & Smedegaard, 2005) beror på, at sprogbrugen både er funktionel, semantisk, kontekstuel og semiotisk (ibid.: 14). Analysen vil bero på evaluering som den interpersonelle ressource, som angiver medarbejdernes ståsted i forhold til sig selv, til andre og til emnet, der kommunikeres om (ibid.: 245). Afgørende for medarbejdernes evalueringer i italesættelserne af deres oplevelser er konteksten, hvor medarbejderne evaluerer gennem anvendelse af substantiver, adjektiver, verber og adverbier (ibid.: 247) i evalueringssystemerne påskønnelse, affekt, bedømmelse og forstærkning (ibid.: 247-254). Evalueringsanalysen viser således medarbejdernes holdninger gennem deres positive og negative evalueringer samt giver yderligere indsigt i den kontekst, som refereres til i udtalelserne.

Mesoperspektiv – Medarbejderoplevelser

I anerkendelsen af diskurs som nogle sproglige mønstre, der både skaber og begrænser tanker, følelser og handlinger, samt er skabt af og skaber den kontekst, som diskursen optræder i (Dakwar et al., 2018: 3) vil mesoperspektivet identificere de anvendte diskurser blandt medarbejderne i de ti caseeksempler.

Makroperspektiv – Forandringens faktorer

Gennem makroperspektivet vil det fremkomme, hvordan mikroperspektivets lingvistiske analyser i samspil med forskellige teoretiske felter kan anvendes med henblik på at forstå mennesket i

forandringsprocessen samt i etableringen af det nye situationelle dialektiske medarbejderperspektiv med en dynamisk og kompleksitetsorienteret forankring.

Forandringsledelse og forandringskommunikation

Jeg har valgt at anlægge et medarbejderperspektiv på forandring, hvor jeg beskæftiger mig med de interpersonelle og individuelle psykologiske faktorer, som påvirker medarbejderne i deres møde med forandring. Inspirationen til medarbejderperspektivet er at finde i Shaul Oreg, Alexandra Michel og Rune Todnem Bys værk *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (2013), Frank E.P., Kim Oliver Tokarski og Jie Gongs *Change Management and the Human Factor* (2015) og Henry Larsen og Henrik Holt Larsens *Mening i forandring* (2013), som alle har et integreret medarbejderperspektiv i behandlingen af forandringsteorien og påpeger relevansen af at se nærmere på mennesket i forandringsprocessen modsat fokus på det strategiske og ledelsesmæssige.

Det nye situationelle dialektiske medarbejderperspektiv på forandring, som jeg præsenterer i denne artikel, er inspireret af Henry Larsen og Henrik Holt Larsen (2013) samt Karina Solsø og Pernille Thorup (2015), der bryder med den traditionelle tilgang til ledelse og styrings- og planlægningsparadigmet. Det nye perspektiv forankres i Ralph D. Staceys teori om komplekse responsive processer (Larsen & Holt Larsen, 2013; Solsø & Thorup, 2015; Stacey, 2011) og Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og Flemming Smedegaards situationelle dialektiske tilgang (Dakwar et al., 2015; 2017; 2018).

Organisationspsykologi

Psykologerne Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann præsenterer i *Psykologi i organisation og ledelse* (2008) en række organisationspsykologiske teorier med henblik på at anvende teorier til at øge produktiviteten og effektiviteten i organisationer, skabe jobtilfredshed og skabe muligheder for medarbejderes personlige udvikling. Ved at anlægge et organisationspsykologisk perspektiv på forandring opnås en forståelse af de ”grundbetingelser, som bestemmer, hvad der aktiverer, opretholder og giver retning og intensitet til menneskets jobrelaterede præstationer, jobtilfredshed og engagement” (ibid.: 51). Kognitionspsykologien, personlighedspsykologien og socialpsykologien (ibid.) vil i samspil med organisation og forandring bidrage med indsigt i mennesket og således medarbejderen i forandringsprocessen.

Kompleksitetsteori og komplekse responsive processer

I arbejdet med forandring tilslutter jeg mig organisationsteoriker Ralph D. Staceys teori om komplekse responsive processer (Larsen & Holt Larsen, 2013; Solsø & Thorup, 2015; Stacey, 2011). Teorien opererer ud fra en forståelse af organisationers bevægelser som paradoksalt forudsigelige og uforudsigelige på samme tid og forudsætter, at det er ledelsens opgave at evne at navigere i et sådant paradoksalt miljø (Solsø & Thorup, 2015: 29). SDV's ottende antagelse om, at tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side (Dakwar et al., 2017: 30-32) beror ligeledes på denne forståelse. I teorien forstås organisationer som interaktioner, hvor organisationers bevægelser opstår som følge af utallige iterationer af lokale interaktioner (Solsø & Thorup, 2015: 30). Teorien betragter interaktion som selvorganiserende, hvor mennesket vælger og intenderer sin næste handling i the living present, som er forudsat af andre menneskers handlinger, hvorfor mennesker er gensidigt forbundne og påvirkende (Stacey, 2011: 466), som også er afspejlet i SDV's tredje antagelse om, at forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden (Dakwar et al., 2017: 13-16). Men bevægelserne er ikke kun uforudselige, da erfaringer fra tidligere interaktioner bevirker, at noget går igen i interaktionerne, hvorfor de danner mønstre, emergerer og således producerer globale mønstre (Solsø & Thorup, 2015: 31).

Stacey tilegner paradokser en central plads, og i forlængelse af den situationelle dialektiske videnskabssteoretiske forankring leder det til min anvendelse af dialektiske kontinua, som påviser kompleksiteten i forandringsprocesser. Organisationer er, ifølge Stacey, lokale interaktioner (ibid.: 34), som understreger, at menneskelige interaktioner er afgørende for, hvordan forandringsprocessen forløber i organisationer. Mennesket er i sin kerne uforudsigeligt i mødet med andre mennesker, og gennem anvendelsen af dialektiske kontinua kan mennesket, uanset om det er en del af ledelsen eller en del af medarbejderstaben, anskues som komplekst gennem sin evne til at bevæge sig og indtage forskellige positioner i forskellige situationer.

Værdirealiseringsteori

I forlængelse af kompleksitetsteorien vil jeg ydermere fremhæve sammenhængen mellem denne teori og forsker Bert H. Hodges' teori om værdirealisering (Hodges, 2007; Hodges & Baron, 1992; Hodges et al., 2012), hvor Hodges operer med perception og handling som værdirealiserende aktiviteter (Hodges, 2007: 154). Værdier, som et menneske realiserer gennem tanker og efterfølgende handlinger er, ifølge Hodges, dynamiske og heterakiske (ibid.: 158, 160), økosystemiske (Hodges et

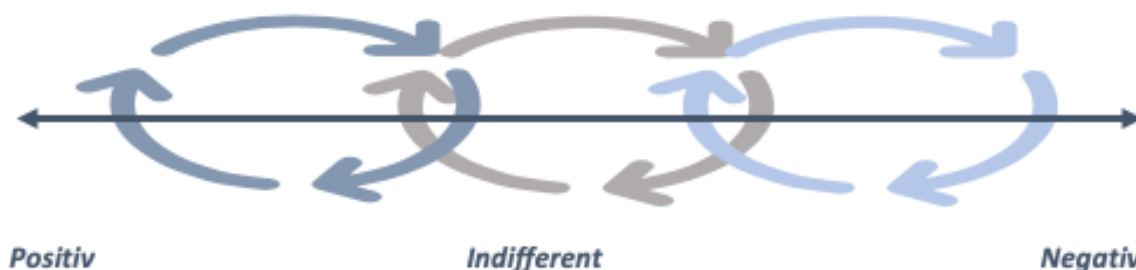
al., 2012: 499) og socialt koordinerede (Hodges, 2007: 158). Værdierne kommer således til udtryk gennem et menneskes handlinger, hvor visse værdier situationsbestemt realiseres på bestemte tidspunkter. De værdier, som mennesket vælger at realisere på et givent tidspunkt i en given situation, kan lede til individuelle og/eller kollektive værdikonflikter, hvor flere værdier konkurrerer om at blive realiseret, jf. SDV's sjette antagelse om, at kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke (Dakwar et al., 2017: 23, 24). Værdirealiseringsteorien kan i samspil med den kompleksitetsorienterede forankring og den situationelle dialektiske videnskabsteoretiske forankring bidrage til forståelsen af de menneskelige tanker og handlinger, som bestemmer både ledelsens og medarbejdernes oplevelser i mødet med forandring.

Analyse

Analysen ud fra det integrerede medarbejderperspektiv er inddelt i et mikroperspektiv, et mesoperspektiv og et makroperspektiv, som beror på en anvendelse af dialektiske kontinua. Denne undersøgelse tager derfor afsæt i forandring som paradoksalt samt mennesket og dets møde med forandring som paradoksalt.

Kategorisering af medarbejdere

De ti organisationers medarbejdere kan i deres udtalelser kategoriseres efter oplevelserne af forandring som enten positive, indifferente eller negative. Kategoriseringerne figurerer, i kraft af den situationelle dialektiske forankring, på kontinuum med de tre kategoriseringer af medarbejderne som *forandringspositive*, *forandringsindifferente* og *forandringsnegative*.



[Figur 2, Kontinuum over medarbejdernes holdning til forandring]

De cirkulære pile på ovenstående kontinuum demonstrerer medarbejdernes menneskelige dialektik, som betegner menneskets evne til at bevæge sig *fra* en holdning *til* en anden samt have *både* den ene *og* den anden holdning. Medarbejderne bevæger sig således på holdningskontinuet og er ikke

nødvendigvis begrænset til én enkelt holdning, blot en dominerende holdning. Desuden skal det fremhæves, at medarbejderne ikke kun kan bevæge sig gradvist på kontinuetslinjen, men kan gå fra den ene pol til den anden.

De forandringspositive medarbejdere

Denne datagrube består af de medarbejdere, som anser den givne forandring som værende positiv i varierende grad – de ønsker forandring eller vil være en del af forandringen, i flere tilfælde grundet personlig gevinst i forbindelse med eller som følge af forandringen. De fremhæver det nye som noget positivt, og ser muligheder i forandringen.

De forandringsindifferent medarbejdere

Denne datagrube er den mest uklare og flydende kategorisering af de tre datagrupper, da den består af medarbejdere, som venter og vurderer deres holdning og dertilhørende handling i forbindelse med forandringen løbende, men som i de fleste tilfælde stadig har ytret sig negativt om forandringen og overvejet bestemte handlinger. Nogle af medarbejderne er ikke påvirket af forandringen og ytrer derfor ikke et behov for at tage yderligere stilling til deres holdning til forandringen, mens andre er præget af en høj grad af usikkerhed og uvished.

Det, som adskiller denne gruppe fra de to øvrige datagrupper er, at de ikke aktivt har handlet på deres holdning til forandringen og derfor befinder sig mellem de to poler på holdningskontinuetslinjen.

De forandringsnegative medarbejdere

Denne datagrube består af de medarbejdere, der ikke ønsker at tage del i forandringsprocessen og derfor aktivt vælger at handle i form af opsigelse eller vise modstand gennem negative udtalelser og/eller handling. De fremhæver det gamle som den ønskværdige tilstand og mindes, hvordan det var at være en del af organisationen tidligere.

Mikroperspektivet – Mødet med forandring

Inden for forandringsteorien er mikroperspektivet tilegnet undersøgelse af medarbejdere og organisationer (Oreg, Michel & Todnem By, 2013: 5), hvorfor de følgende underafsnit præsenterer mikroanalyserne af medarbejderudtalelsernes semantiske og leksikogrammatiske egenskaber, som påviser medarbejdernes oplevelser af de respektive forandringsprocesser.

Deiksisanalyse

De forandringspositive medarbejdere

Medarbejderne i denne datagrupperes persondeiksisanvendelser (Bang & Døør, 2007: 114-117) italesætter to gruppedannelser af henholdsvis *de gamle* og *de nye*. Gruppedannelserne er bestemt af forandringens temporale forhold, hvor medarbejderne italesætter grupperne i forhold til før og efter forandringen, hvor de refererer til *de nye* medarbejdere og *de gamle* medarbejdere samt *det nye* og *de gamle dage*. De to grupper stilles gennem de deiktiske referencer op imod hinanden som et modsætningsforhold gennem italesættelser som ”Det er dejligt, at vi er så mange unge ... men det er ikke nogen god stemning, de gamle bringer med sig ... Vi har ikke ret meget med dem at gøre”. Således italesætter medarbejderne gruppedannelserne som et modsætningsforhold gennem det personlige pronomen *vi* sat over for det personlige pronomen *de*. Italesættelserne skaber herved en negativ og afstandsskabende gruppedannelse af to grupper af medarbejdere gennem *os* over for *dem*. Gruppedannelserne af *de nye* og *de gamle* har dog ikke kun en negativ virkning, men også en positiv virkning, eftersom den i afstandsskabelsen samtidig skaber et sammenhold blandt hver af grupperne.

Den enkelte medarbejder italesættes gennem det personlige pronomen *jeg*, når det positive som medarbejderne personligt og professionelt har opnået som følge af forandringen italesættes, såsom en ny position i organisationen, nye muligheder for at skifte position i organisationen eller en større grad af frihed. De forandringspositive medarbejdere italesætter således forandring som værende positiv ud fra personlig vinding i højere grad end forandringen som positiv for organisationen som helhed.

De forandringsindifferent medarbejdere

Denne datagruppe står i kontrast til de forandringspositive medarbejdere, da de italesætter nogle gruppedannelser i form af *ledelsen* over for *medarbejderne* eller *de forandringsansvarlige* over for *organisationen*. Både medarbejderne og organisationen som helhed italesættes gennem det personlige pronomen *vi* som står i kontrast til de leksikalske deiksisanvendelser (ibid: 120) *politikerne* og *eksperter*, som i flere af de offentlige organisationer i datamaterialet er de aktører, hvis udmeldinger og forslag har været udslagsgivende i organisationernes implementering af forandring, som i ”... vi prøver bare hver især at hutle os igennem så godt som muligt ... hele det rod, som politikerne har skabt” og ”Politikerne og eksperter behandler os snart som rotter”.

De forandringsnegative medarbejdere

Den negative gruppedannelse set i de forandringsindifferente medarbejders udtalelser er også at finde i denne datagrube, hvor der opstilles egengrupper og modgrupper i form af *ledelsen* og *medarbejderne* samt *de forandringsansvarlige* og *organisationen* med en italesættelse af egengruppen gennem de personlige pronominer *vi* og *os*, hvor modgrupperne italesættes gennem *de*. De to grupper står således i opposition til hinanden, hvor afstandsskabelsen intensiveres af det semantiske indhold i form af adjektiver, som tillægges grupperne, hvilket vil blive uddybet i analysen af medarbejdernes evaluering af forandring.

Medarbejderne italesætter gruppedannelsen med *vi* som de uskyldige ofre, der er blevet påtvunget noget, og udtaler sig negativt med ladede ord og/eller klare handlinger for at vise sin modstand. Mod egengruppen placerer de *de*, som betegner de mennesker, der har bestemt den givne forandringsimplementering, som i caseeksemplerne både er den enkelte organisations ledelse og højere instanser. Medarbejderne italesætter modgruppen med negativt ladede ord samt beskriver den som værende uvidende i forhold til, hvordan de enkelte organisationer faktisk arbejder, som ses ved ”De har aldrig prøvet at have hænderne oppe af lommerne. De sidder kun med næsen i computere og tal”.

Der forekommer desuden anvendelse af det indefinitte pronomen *man* i medarbejderudtalelserne, hvor anvendelsen både kan være udtryk for en mere skjult placering af aktørerne og blot en talemåde, ved udtalelser som ”Det ser sortest ud for os nederst i hierarkiet, for vi ved jo godt, at man altid starter nedefra”.

Medarbejderne taler ofte med udgangspunkt i det personlige pronomen *jeg*, når de italesætter forandringens implikationer – hvilken indvirkning har den enkelte forandring haft for de enkelte medarbejdere og hvordan har de hver især tilgået forandringen som følge heraf. Anvendelsen af *jeg* markerer den enkelte medarbejders modstand til forandringen gennem italesættelsen af en konkret holdning eller handling foretaget ud fra holdning og personlige implikationer af forandringen. Eksempler som ”... fik jeg omlagt min pensionsordning, så jeg vil kunne trække mig tilbage i 2019 ... for jeg orker ikke hele det gedemarked med at skulle bygge op igen”, ”Jeg vil i hvert fald gøre mit til at forsinke planen og naturligvis helst helt omstøde den” samt ”Det bliver uden mig” illustrerer nogle holdninger med tilhørende handlinger, som markerer modstand til forandringen.

Medarbejderne på tværs af kontinuet italesætter udover organisationerne og deres medlemmer desuden dele af forandringsprocessen gennem anvendelse af objektdeiksis (Bang & Døør, 2007: 117) i form af det personlige pronomener *det* eller *den* samt gennem leksikalsk deiksis (ibid.: 120), hvor italesættelser af de respektive forandringer vil blive berørt i forbindelse med evalueringsanalysen.

Kernemodsætningsanalyse

Positionerne som organisationsmedlemmerne indtager i forandringsprocesserne påvirker, hvordan medarbejderne oplever forandringerne og hvordan de oplevelser italesættes (Bang & Døør, 2007: 67-69). Positionerne og modsætningsforholdene skaber og er skabt af den kontekst, som medarbejderne er en del af, hvor anvendelsen af kontinua bevirker, at analysen tager afsæt i de pågældende modsætningsforhold, som viser sig i caseeksemplerne. Således begrænses analysen ikke til anvendelsen af de ni etablerede kernemodsætninger (Lorentzen i Andreassen & Fanth, 2018: 41). Kernemodsætningerne Alder, Autoritet, Ideologi og Privat/Offentlig (Bang & Døør, 2007: 67-69) er de konjunktioner af modsætningsforhold, som danner grundlaget for forandringsprocessens og medarbejderoplevelsernes modsætningsforhold.



[Figur 3, Autoritets- og klassekontinuum, *Ledelse over for medarbejderne*]

I organisatorisk kontekst vil ledelsen grundet hierarkiske strukturer kunne træffe beslutninger for medarbejderne i forbindelse med implementeringen af en forandring, hvilket gør dette modsætningsforhold af *ledelse over for medarbejdere* afgørende for organisationens strategiske tilgang til forandring. Modsætningsforholdet ses endvidere i processen, da de vekslende interaktioner og handlinger foregår på dette modsætningsforholds præmis. I forlængelse af det autoritære modsætningsforhold foreligger kernemodsætningen Klasse grundet organisationsmedlemmernes uddannelsesmæssige og faglige baggrund (Bang & Døør, 2007: 73-76; Lindø, 2002: 96).

Modsætningerne italesættes afstandsbyggende af medarbejderne med markeringer som "... vi har ledere, der lader, som om de leder, og at vi medarbejdere tilsvarende lader, som om vi arbejder" og

Forandring som kimen til krise

”Lederne bør i stedet bakke op om medarbejderne i stedet for at stresser folk, der allerede er maksimalt pressede”.

De(t) nye over for de(t) gamle



[Figur 4, Alders- og ideologikontinuum, *De(t) nye over for de(t) gamle*]

Medarbejdernes oplevelser af *de(t) nye* og *de(t) gamle* er udtryk for en fortolkning af alder i en temporal forståelse samt en individuel fortolkning af, hvad de betegner *de(t) nye* og *de(t) gamle*. Medarbejderne italesætter nogle modsætningsforhold, når nogle italesætter forandringsprocessen i form af det nye over for det gamle samt italesætter gruppedannelse i form af *de nye medarbejdere* over for *de gamle medarbejdere* i ”Det er dejligt, at vi er så mange unge ... men det er ikke nogen god stemning, de gamle bringer med sig” og ”Der er ikke nogen erfarne kolleger til at hjælpe os nye”, hvorfor *de(t) nye* og *de(t) gamle* refererer til både teknologien, sociale strukturer samt fysiske strukturer i organisationerne.

Nogle af medarbejderne italesætter tiden før forandringen idealiserende i udsagn som ”men vi får aldrig de kolleger og det sammenhold tilbage, som vi havde her engang”, hvor de italesætter det positive ved tiden før forandring og det negative efter forandring. I kontrast står positive italesættelser af efter forandringen i ”Det er godt, at jeg ikke er blevet påtvunget flere af de gamle fra København, men ... har fået mulighed for at kunne sætte mit eget hold”.

Accept over for modstand



[Figur 5, Ideologikontinuum, *Accept over for modstand*]

Enhver organisationsforandring initierer refleksion blandt alle organisationsmedlemmer om, hvordan de hver især vil forholde sig til forandringen i form af indsats for at imødekomme forandringens krav.

Modsætningsforholdet *accept over for modstand* er tydeligt i forandringsprocessen, da medarbejdernes oplevelser er afgørende for, hvorvidt implementeringen af forandringen lykkes.

Flere af medarbejderne italesætter tydeligt deres holdning til de givne forandringer, hvor de direkte eller indirekte tilkendegiver deres handlinger som følge af forandringen. En af medarbejderne opstiller medarbejdernes muligheder i en forandringsproces som ”I en sådan situation kan du enten flytte, sige dit job op eller kaste dig ud i en eller anden ressourcekrævende pendlersituation”, som sætter de tre forhold op i et modsætningsforhold, som omformuleres til henholdsvis accept og modstand, placeret på et kontinuum. Men accept og modstand er både tanker og handlinger, og det er ikke nødvendigvis altid, at de to fordrer hinanden. Nogle af medarbejderne, især de forandringsindifferentede medarbejdere, har en overvejende negativ holdning til forandringen, men vælger ikke aktivt at handle på den negative holdning.

Organisationsmedlemmet over for mennesket



[Figur 6, Privat-offentlig kontinuum, *Organisationsmedlemmet over for mennesket*]

Organisationsmedlemmerne er på samme tid både mennesker og organisationsmedlemmer, hvorfor de to er gensidigt betingende. Organisationsmedlemmernes reaktioner på forandringerne er betinget af både personlighed og faglighed, da forandringen kan påvirke både medlemmernes person og faglighed – forandringen kan betyde en ændring af arbejdsopgaver i større eller mindre grad, men kan desuden bevirke, at medlemmerne må agere på anden vis. Nogle af medarbejderne er ikke i stand til at flytte med den strukturelle forandring grundet familie, hvorfor der opstår klar konflikt internt hos de enkelte medarbejdere, som italesættes som en umulighed. Flere af medarbejderne modsætter sig således forandringen grundet en konflikt mellem privatliv og profession, hvorimod andre medarbejdere aktivt vælger at blive med henblik på karrieremuligheder, som ved denne medarbejders udsagn. Så organisationsmedlemmernes og især medarbejdernes tilgang til og italesættelse af forandringen er delvist bestemt af deres privatliv og de muligheder og restriktioner, de har.

Individet over for kollektivet



[Figur 7, Ideologikontinuum, *Individet over for kollektivet*]

Modsætningsforholdet om individet over for kollektivet figurerer både på individuelt plan ved hver medarbejder samt i organisationen som en helhed. Et menneske vil oftest operere med to interesser i sit privatliv og i sit arbejdsliv, som til tider kan være modstridende: *egeninteresse over for fællesinteresse* og *individet over for kollektivet*. Flere af medarbejderne fremhæver sammenholdet i deres organisation som værende særligt påvirket af forandringsprocessen, særligt italesat i de organisationer med strukturelle forandringer gennem udsagn som ”Tidligere havde vi et rigtigt godt sammenhold her, for vi var mange, der havde været her i mange år”. Eksemplet påviser forandringens negative indflydelse på sammenholdet og organisationskulturen, som ydermere er blevet intensiveret af tilførslen af nye medarbejdere. Men de nye medarbejdere har samtidig opbygget et godt sammenhold internt grundet de øvrige medarbejders afstandstagen, hvor nogle af de nye medarbejdere italesætter grupperings betydning, både formelt og uformelt med stemning og arbejdsopgaver i udsagn som ”Det er dejligt, at vi er så mange unge ... men det er ikke nogen god stemning, de gamle bringer med sig ... Vi har ikke ret meget med dem at gøre”.

Evalueringsanalyse

Medarbejdernes evalueringer markerer deres position i forhold til sig selv, de andre medlemmer og forandringen (Andersen & Smedegaard, 2005: 245) gennem anvendelse af påskønnelse, affekt, bedømmelse og farvning (ibid.: 248). Medarbejderne udtaler sig altså om forandringsprocessen og de øvrige organisationsmedlemmer gennem anvendelsen af adjektiver samt gennem betonedede verber og substantiver, som angiver deres holdning.

De forandringspositive medarbejdere

Flere af medarbejderne i denne datagrube er en del af de såkaldte *nye* og evaluerer derfor positivt på deres egen gruppe og negativt på modgruppen *de gamle*.

Foruden medarbejdernes evalueringer af de forskellige grupper, evaluerer de også på selve forandringerne, hvor flere af organisationernes medarbejdere evaluerer negativt på forandringens

påvirkning på kulturen og især stemningen i de respektive organisationer. Flere af medarbejderne evaluerer gennem anvendelse af påskønnelse (ibid.: 249) gennem adjektiver og kalder nogle af organisationsmedlemmernes opførsel for ”gement”, hvor de således evaluerer negativt på de forandringsnegative organisationsmedlemmer og indirekte positivt positionerer sig selv. Derudover evaluerer medarbejderne positivt på de muligheder, de har fået i organisationen, som ses ved udsagn som ”det glæder jeg mig meget til” og at være ”heldig”, som begge er affektive evalueringer af deres emotionelle tilstand (ibid.: 250). Ved udsagn som ”en hård start” evalueres der ydermere på forandringsprocessen, hvor de forandringspositive medarbejdere således evaluerer negativt og placerer ansvaret for, at egen gruppen fik en hård start, hos modgruppen grundet manglende støtte.

De forandringsindifferentede medarbejdere

Medarbejderne italesætter en negativ holdning til forandringerne, men handler samtidig ikke i forbindelse med holdningen. Nogle af medarbejderne evaluerer gennem anvendelse af bedømmelse (ibid.: 251-252) ved at anvende et negativt substantiv som i udtalelsen “... behandler os snart som rotter”, hvor medarbejderen evaluerer på beslutningstageres adfærd som uetisk (ibid.: 252).

Flere af medarbejderne evaluerer i form af påskønnelse og vurdering (ibid.: 249-250), hvor de enkelte forandringer italesættes som et ”rod” samt hvor andre medlemmers handlinger ses som ”kamp mod vanviddet”. Deres evalueringer af forandringerne er således primært negative, men de adskiller sig fra de forandringsnegative medarbejdere gennem måden, hvorpå de håndterer samt handler i forandringsprocessen. Ved udsagn som ”vi prøver bare hver især at hutle os igennem” og ”nå at slippe” italesættes forandringerne som negative, men medarbejderne handler dog ikke og vælger at se tiden an, men mener samtidig, at forandringerne har medført ”ikke nogen god stemning”.

De evaluerer desuden gennem anvendelse af affekt ved at italesætte en af forandringerne som ”trist”, men det er især medarbejdernes anvendelse af forstærkning, der intensiverer deres evalueringer, som er kendetegnende for gruppen. Flere af medarbejderne anvender metaforiske udtryk for at farve deres italesættelser af de enkelte forandringer, såsom at en af forandringerne repræsenterer nogle ”mørke skyer”, og at det ”ser sortest ud” for medarbejderne modsat de forskellige ledelsesniveauer i forhold til eventuelle fyringer, samt at en af organisationernes sammenhold ”bliver slået i stykker”. Disse evalueringer er særligt negative i form af dystre metaforiske beskrivelser, hvorimod udtalelser som, at det i forandringsprocessen handler om at ”flyve under radaren” og have ”is i maven” er metaforiske

udtryk, som beskriver forandringsprocessen som en presset situation, men viser samtidig, at medarbejderne ikke ønsker at forhaste sig og handle på deres holdninger.

De forandringsnegative medarbejdere

Udtalelser fra de forandringsnegative medarbejdere er særligt negative. Her italesættes en af forandringerne som ”en total massakre” og ”en katastrofe”, hvor medarbejderen evaluerer gennem anvendelse af påskønnelse, som forstærkes gennem anvendelsen af overdrivelse. Nogle af medarbejderne evaluerer på deres respektive forandringer gennem anvendelse af bedømmelse, som forstærkes gennem anvendelse af overdrivelse ved italesættelser af de respektive forandringer som det ”komplet udelige påfund” og ”det mest formørkede eksempel”. Flere medarbejdere evaluerer negativt på selve forandringen gennem farvning af substantiver ved at beskrive den givne forandring som ”balladen” og ”kaos”. Forandringerne evalueres således særligt negativt, hvilket forstærkes af medarbejdernes evalueringer gennem affekt, hvor medarbejdernes emotionelle tilstand beskrives som ”frustrerede”. De forandringsnegative medarbejdere evaluerer negativt på både selve forandringerne og modgrupperne, som især italesættes som de ansvarlige for forandringerne, i form af en ledelse eller højere instanser. Nogle medarbejdere skaber også afstand til beslutningstagerne ved at udtale ”Ingen bliver stillet til ansvar, og hver gang får de ansvarlige deres dyre gyldne håndtryk, selv om deres påfund kun har kostet samfundet bunker af penge” samt ”... vi stensikkert er på borgmesterens dødsliste”, som tydeligt markerer medarbejdernes positionering af sig selv samt placering af ansvaret for forandringsimplementeringerne, hvor evalueringernes metaforisme forstærker de negative holdninger, de fremstiller i deres udtalelser. I forbindelse med beslutningstagerne, evaluerer flere af medarbejderne desuden på forandringsprocesserne og måden hvorpå forandringerne implementeres ved at farve implementeringen som en, der ”presses igennem” uden inddragelse af medarbejderne. Gennem anvendelse af påskønnelse, hvor en af medarbejderne udtaler ”jeg orker ikke det her gedemarked”, beskrives en af forandringsprocesserne som rodet, hvilket er forstærket gennem udtrykket ’gedemarked’ og manglen på engagement ved ’orker ikke’. Denne holdning til at vurdere forandringerne som rodede, forvirrende og overordnet negative er gennemgående for medarbejderne, da gruppen er kendetegnet ved gennemgående negative holdninger til forandring.

De forandringsnegative medarbejdere har således særligt negative evalueringer, hvorimod de forandringspositive medarbejdere ikke evaluerer på gruppen og forandringen nær så positivt. De

negative evalueringer er betydeligt mere gennemtrængende end de positive med den kontinuerlige anvendelse af forstærkning, som forstærker medarbejdernes holdninger til de enkelte forandringer.

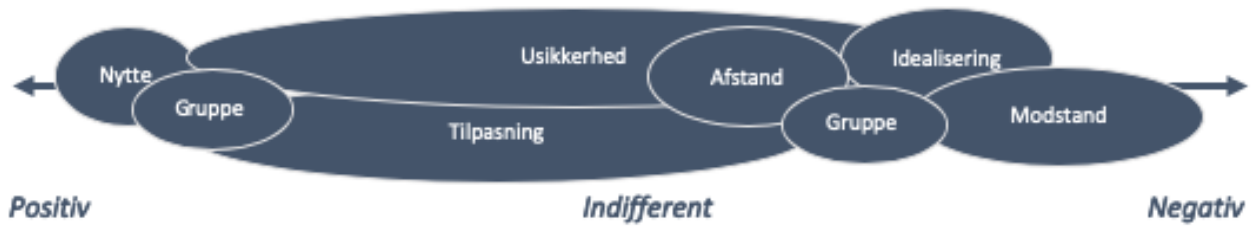
Mesoperspektivet – Medarbejderoplevelser

Diskurser

De tre datagrupper trækker på bestemte diskurser i deres italesættelser af forandring. Syv diskurser er blevet identificeret, som både kan referere til en handlingsplan, som medarbejderen følger i forandringsprocessen, det, som motiverer medarbejderen i forandringsprocessen og/eller det, som medarbejderen fokuserer på i selve forandringsprocessen og i organisationen.

- En *nyttediskurs* – en diskurs om, at medarbejderen drager nytte af forandringen
- En *tilpasningsdiskurs* – en diskurs om, at medarbejderen tilpasser sig forandringen og i sin adfærd implementerer forandringen
- En *usikkerhedsdiskurs* – en diskurs om, at forandringen har medført, at medarbejderen er usikker på sin position i organisationen
- En *idealiseringsdiskurs* – en diskurs om, at medarbejderen idealiserer tiden før forandringen, mens tiden efter forandringen kritiseres
- En *grupperingsdiskurs* – en diskurs om, at medarbejderen ser egen og andres anciennitet og alder som gruppeadskillende og solidaritetsskabende
- En *afstandsdiskurs* – en diskurs om, at medarbejderen tager afstand til forandringen, men ikke handler på sine holdninger
- En *modstandsdiskurs* – en diskurs om, at medarbejderen verbalt og/eller adfærdsmæssigt gør modstand mod forandringen

Med henblik på at belyse medarbejdernes anvendte diskurser har jeg indplaceret dem på det dialektiske kontinuum over medarbejderoplevelserne. Indplaceringen påviser, hvilke diskurser der er anvendt blandt de forandringspositive medarbejdere, de forandringsindifferente medarbejdere og de forandringsnegative medarbejdere.



[Figur 8, Kontinuum over diskurser i forhold til oplevelser]

De forandringspositive medarbejderes diskursanvendelser

Medarbejderne i denne datagruppe anvender særligt nyttediskursen, placeret ved det diskursive kontinuums ene pol, da flere af medarbejderne har fået visse jobrelaterede muligheder som følge af forandringsimplementeringen. De italesætter derfor, at forandringen har en nytteværdi for de medarbejdere, hvorfor de primært har positive forandringsoplevelser. Men samtidig med, at de anvender nyttediskursen, anvender de også usikkerhedsdiskursen i italesættelsen af forandringen gennem ”Jeg ved ikke, om jeg er købt eller solgt” og ”om det bliver mig, ved jeg ikke”. Som påvist i deiksisanalysen og kernemodsætningsanalysen anvender de desuden grupperingsdiskursen, hvor de tilhører *de nye* og skaber afstand til *de gamle* gennem deres evalueringer.

De forandringspositive medarbejderes diskursanvendelser er præget af en større grad af egeninteresse, når de italesætter forandringens betydning, mens de kun udtaler sig på vegne af en gruppe, når det er med henblik på at beskrive, hvordan de er blevet overdraget organisationen i forandringsprocessen.

De forandringsindifferente medarbejderes diskursanvendelser

Modsat de forrige medarbejdere, er de forandringsindifferente medarbejdere mere upåvirkede og afventende i deres adfærd. De anvender tilpasningsdiskursen, når de udtaler ”... vi prøver bare hver især at hutle os igennem” og ”... men vi prøvede alligevel at få det bedste ud af det”. Deres strategi for forandringen afspejles i, at de prøver at tilpasse sig forandringen i varierende grad. Men i deres tilpasning til forandringen, anvender de usikkerhedsdiskursen med udtalelser som ”... ikke ved, om vi er købt eller solgt”, ”... ved jeg ikke, hvor jeg står” samt ”... ingen af os kan vide os sikre”. Afstandsdiskursen anvender medarbejderne også, da de trods en grad af tilpasning, stadig italesætter forandringen negativt som i ”... er begrænset, hvad der nu kan forventes af engagement fra min side”,

”Jeg har endnu ikke hørt et eneste forståeligt argument [for forandringen]” og ”... er lige så meget imod [forandringen] som os andre”.

De forandringsnegative medarbejders diskursanvendelser

I modsætning til de øvrige medarbejdere omtaler alle medarbejderne i denne gruppe forandringen negativt. Flere af medarbejderne anvender modstandsdiskursen, hvor de italesætter deres aktive modstand mod forandringerne i form af opsigelser som ved ”Det bliver uden mig” og ”Jeg flytter ikke med” eller pensionsordninger, som muliggør, at de ikke vil være en del af forandringerne længe. Imens de udtrykker deres verbale eller adfærdsmæssige modstand mod forandring, italesætter nogle af medarbejderne tiden før forandringerne på en idealiserende måde gennem idealiseringsdiskursen. I deres idealisering af tiden før forandringerne anvender flere af medarbejderne grupperingsdiskursen, hvor modsætningsforholdenes *de gamle* idylliseres og omtales som de erfarne og vidende over for *de nye* som de uvidende, men også ledelsen omtales af nogle af medarbejderne som nogle uvidende og uerfarne mennesker.

De forandringsnegative medarbejders diskursanvendelser er til dels præget af en egeninteresse i form af deres bevæggrunde for modstand, men italesætter samtidig ofte deres oplevelser gennem *vi* for at forstærke en opfattelse af, hvor stor en modstand medarbejderne udviser.

Positive forandringsoplevelser udmunder ofte i vellykkede implementeringer af forandringer, hvorimod negative oplevelser ofte udmunder i mislykkede implementeringer af forandringer i form af negativ holdning til forandringen, manglende motivation og lavere arbejdspræstation samt manglende evne til at forstå forandringen (Oreg, 2006: 74 i Rafferty & Jimmieson, 2017: 251). Dette kan føre til, at medarbejderne gør modstand mod forandringen, og den modstand kan, i samspil med andres modstand, medvirke til skabelsen af en potentiel intern krisesituation i organisationerne. Det er derfor nærliggende at undersøge nærmere, hvad der bestemmer de negative oplevelser for at belyse, hvad medarbejdere og ledelse kan gøre i forandringsprocessen ud fra en bevidsthed omkring mennesker og deres ageren i forandringsprocesser.

Medarbejderoplevelser

Mikroanalyserne har påvist, at størstedelen af medarbejderne har en negativ holdning til de forandringsprocesser, som de enkelte organisationer har implementeret, og de har hver især haft nogle

kognitive, affektive og adfærdsmæssige reaktioner (Piderit, 2000 i Stensaker & Meyer, 2012: 107). Disse sammenfattes i begrebet oplevelse. Medarbejdernes oplevelser af forandringerne i deres respektive organisationer er forskellige, men deler flere ligheder. Oplevelserne kan først og fremmest betragtes fra et dialektisk forhold mellem forandringsoplevelser som positive og forandringsoplevelser som negative, som kan anskues på et kontinuum. Ud fra de indledende kategoriseringer af de tre primære datagrupper og de tre lingvistiske mikroanalyser kan vi se, at medarbejdernes holdninger eksisterer på et kontinuum, men også at flere af medarbejderne ydermere bevæger sig på kontinuet.

Medarbejderoplevelser af forandring



[Figur 9, Kontinuum over oplevelser]

I undersøgelsen betegner holdning de primære reaktioner til forandring, hvor oplevelse inddrager de kognitive, affektive og adfærdsmæssige reaktioner (Kaufmann & Kaufmann, 2008: 255, fig. 8.1), men inddrager de bagvedliggende faktorer, som fordrer de reaktioner. At operere med oplevelser bevirker en forståelse af mennesket som grundlæggende komplekst.



[Figur 10, Holdningens trekomponentmodel og egen supplerung af oplevelse]

Et menneske kan godt besidde en bestemt holdning uden at handle i overensstemmelse med holdningen (ibid.: 256), og således kan en medarbejder godt være enten positivt eller negativt indstillet på en forandring, men vælge ikke at handle på den holdning. Som påvist i mikroanalyserne er det ikke alle medarbejderne, som handler på deres negative holdninger og udviser modstand. For at kunne undersøge, hvorfor der ikke altid er sammenhæng mellem holdning og handling, så skal vi

i det følgende makroperspektiv se nærmere på, hvordan et menneske i sin rolle som medarbejder tænker, føler og handler.

Makroperspektivet – Forandringens faktorer

Inden for undersøgelser af forandring er makroperspektivet tilegnet de kontekstuelle forhold, som i forandringsprocessen påvirker organisationer og medarbejdere (Oreg et al., 2013: 5), hvorfor de følgende afsnit præsenterer en undersøgelse af individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige faktorer, som påvirker medarbejderoplevelser og forandringsprocessen i forlængelse heraf.

Forandringens menneskelige faktor

Inden for organisationspsykologien opereres der med en forståelse af, at der er nogle ”grundbetingelser, som bestemmer, hvad der aktiverer, opretholder og giver retning og intensitet til menneskets jobrelaterede præstationer, jobtilfredshed og engagement” (Kaufmann & Kaufmann, 2008: 51). Når vi taler om forandring, er det derfor nærliggende at undersøge, hvad der motiverer medarbejdere for dernæst at kunne undersøge, hvad der har indvirkning på medarbejderes oplevelser og handlinger i forandringsprocesser. Mennesket er komplekst og sammensat af sine personlighedstræk og sine erfaringer, som indvirker på, hvordan og hvorfor mennesket tænker og handler på bestemte måder i bestemte situationer (ibid.: 51). For at kunne implementere en forandring i en organisation, er vi nødt til at have en forståelse af, hvordan og hvorfor mennesker forholder sig på en bestemt måde til en bestemt situation. At kunne forstå de mennesker, som skal bidrage til implementeringen af en forandring, vil gavne enhver forandringsproces i bestræbelsen på at lede organisationen som helhed i den rigtige retning. Organisationspsykologien kan give indsigt i, hvordan mennesker forstår og fortolker samt handler i forbindelse med organisatoriske anliggender, hvilket i denne artikel sammen med forskellige organisationsteorier og ledelsesteorier vil danne grundlaget for forståelsen af mennesket i forandringsprocesser. En forståelse af, hvorfor mennesker reagerer og handler som de gør, vil i højere grad kunne belyse, hvad man som både ledelse og medarbejder kan gøre for at bidrage til en forandringsimplementerings succes.

Inspireret af nyere tendenser inden for forandringsledelse (Dievernich, Tokarski & Gong, 2015; Oreg et al., 2013; Rafferty & Jimmieson, 2017; Rafferty & Minbashian, 2018; Stensaker & Meyer, 2012) beskæftiger denne artikel sig ikke med det strategiske aspekt af forandringsledelse, men derimod med det menneskelige aspekt, hvor medarbejderen forstås som en integreret del af forandringsprocessen

og fremhæver relevansen af at undersøge forandring ud fra medarbejderens perspektiv, hvordan medarbejderen oplever forandringen samt den menneskelige faktors påvirkning på medarbejderen og forandringen (Oreg et al., 2013: 3, 5). Mennesket er en integreret del af forandring (Dievernich i Dievernich et al., 2015: 15) og skal behandles derefter i implementeringen af forandringsprojekter. Medarbejdere skal integreres i processen ikke blot som medarbejdere, der har en funktion at besidde i organisationen, men som mennesker (ibid.: 15). Men hvad vil det sige at forstå og inddrage medarbejderen som menneske?

Menneskets motivation

For at forstå hvad der driver et menneske til at handle på en bestemt måde, er det først og fremmest nærliggende at forstå menneskets grundlæggende motivation for at handle. Motivation er de drivkræfter, som får et menneske til at handle på en bestemt måde (Kaufmann & Kaufmann, 2008: 53), og er således ”de biologiske, psykologiske og sociale faktorer, der aktiverer, retningsbestemmer og opretholder adfærd i forskellige grader af intensitet i forhold til målopfyldelse” (ibid.: 53). Et menneske har altså nogle behov, som søges dækket og realiseret, og som fungerer som motivationsfaktorer for mennesket i sin adfærd. Men hvilke behov søges realiseret i et menneskes privatliv og profession, og er de universelle eller individuelle?

Menneskets motivationsgrundlag kan betragtes gennem psykolog Clayton Alderfers videreudvikling af psykolog Abraham Maslows *behovshierarki* (Alderfer, 1972 i ibid.: 58-59), som har inddelt menneskets behov i henholdsvis *eksistensbehov*, *relationsbehov* og *vækstbehov* i sin *ERG-teori* (ibid.: 58), hvor eksistensbehovene omfatter fysiologiske behov og sikkerhedsbehov, relationsbehovene omfatter sociale behov og vækstbehovene omfatter behovene for respekt og selvrealisering. Behovene er ikke udelukkende hierarkiske, men derimod heterarkiske, hvor flere af behovene kan være aktive på samme tid, men det er situationsbestemt, hvilke behov der realiseres på et givent tidspunkt, og et menneske kan endvidere bevæge sig både opad og nedad i behovshierarkiet (ibid.: 59). Med den situationelle dialektiske forankring forstås motivation således som dynamisk og heterarkisk, hvilket samtidig gør det vanskeligt at kunne forudsige, hvad der på et givent tidspunkt er motiverende for mennesket.

Men det er ikke kun behov, der ubevidst påvirker mennesket, som er medbestemmende for menneskets handlinger. Den kognitive motivationsteoris *forventningsteori* (Porter & Lawler, 1968 i

ibid.: 59-62) fremsætter, at mennesket også handler på baggrund af rationelle og bevidste tanker og valg, hvor menneskets motivation til at arbejde beror på en forventning om at kunne opnå noget, som det enkelte menneske ønsker at få ud af arbejdet (ibid.: 59). Menneskets indsats for at opnå noget inden for sin profession er bestemt af menneskets *subjektive forventninger, instrumentelle overvejelser* samt *valens-vurderinger* (ibid.: 60). Flere af medarbejderne handler netop også på baggrund af rationelle tanker og valg, da de forventer at kunne opnå noget med deres handlinger. De forandringspositive medarbejdere vælger ikke at gøre modstand, fordi de har en forventning om, at de drager nytte af forandringen i form af en forfremmelse, mere fleksibilitet eller en ansættelse i organisationen. De handler derfor i overensstemmelse med forventningen om, at de belønnes for det arbejde, de udfører (ibid.: 60), hvorimod de forandringsnegative medarbejdere ikke er motiveret til at acceptere forandringen, men derimod gør modstand verbalt og adfærdsmæssigt i form af reduceret arbejdsindsats eller opsigelser, da de ikke tror på, at udfaldet af deres indsats vil måle sig med selve indsatsen (ibid.: 60).

Mennesket er desuden i høj grad præget af sine relationer, som kan virke både motiverende og demotiverende for mennesket (ibid.: 67). Den sociale motivationsteori *ligeværdsteori* (Stacy Adams, 1965 i ibid.: 67-70) ser menneskets motivation på baggrund af ligeværd, som har indflydelse på, hvordan mennesket tilgår sit arbejde. Mennesket vil i sine interaktioner sammenligne egen arbejdsindsats og arbejdsudbytte med andres, og hvis der er overensstemmelse mellem parterne, befinder mennesket sig i en *ligeværdstilstand*, men er der uoverensstemmelse, vil mennesket således opleve en *ligeværdsspænding* (ibid.: 68). Et menneske sammenligner ud fra fire referencesammenligninger: *selv-intern*, hvor menneskets nuværende jobsituation sammenlignes med erfaringer fra tidligere jobsituationer i samme organisation, *selv-ekstern*, hvor mennesket sammenligner sin nuværende jobsituation med erfaringer fra andre organisationer, *andre-intern*, hvor mennesket sammenligner sig med et andet menneske eller gruppe i samme organisation, samt *andre-ekstern*, hvor mennesket sammenligner sig med en anden person eller en anden gruppe uden for organisationen (ibid.: 69). Når et menneske så befinder sig i en ligeværdsspænding, vil de følgende være måder, hvorpå mennesket kan søge at bryde spændingen: ændre indskud, ændre gevinst, fordreje selvoplevelse, fordreje oplevelsen af andre, vælge et andet referenceobjekt eller sige op (ibid.: 69). Men mennesket er komplekst, og ikke alle mennesker vil opleve ligeværdsspænding på samme måde. Empirisk kan der dog argumenteres for, at de etablerede måder at bryde ligeværdsspændingen på er gældende i menneskets subjektive møde med en forandring, når en af medarbejderne siger ”I en sådan

situation kan du enten flytte, sige dit job op eller kaste dig ud i en eller anden ressourcekrævende pendlersituation". Derudover præsenterer de nye over for de gamle også en andre-intern referencesammenligning i to af casene mellem *de nye* og *de gamle*, hvor de individuelt og kollektivt i de respektive grupper oplever ligeværdsspænding. De gamle har prøvet at ændre spændingen hovedsageligt gennem fordrejning af selvoplevelse og fordrejning af oplevelsen af andre (ibid.: 69), hvor de idealiserer deres gruppe ved at sige "... men de har under ingen omstændigheder de kompetencer, som vi gamle har". Nogle sammenligninger omkring lønniveau og forfremmelser præsenteres også, når en af medarbejderne sammenligner sig selv med en leder, som blev forfremmet frem for medarbejderen, hvor medarbejderen således vælger at bryde ligeværdsspændingen ved først at ændre gevinst og have en anden direktørpost som arbejdsudbytte, men her kommer et nyt referenceobjektet frem med den nye konstituerede direktør, som han sammenligner sig med. Han fordrejer sin selvoplevelse samt oplevelsen af den nye direktør ved at påpege sine jobrelaterede bedrifter på sit CV, og slutteligt vælger han at ændre indskud ved at yde mindre.

Handling bestemmes således af nogle interne faktorer, som omfatter behov, forventninger og evalueringer, samt nogle eksterne faktorer, som omfatter sociale faktorer, miljøfaktorer, opgavefaktorer, som hver især og tilsammen igangsætter menneskets aktivitet (ibid.: 79). Flere processer medfører således i samspil en handling (ibid.: 79), hvilket vidner om den situationelle dialektiske forståelse af kausalitet som processuel frem for lineær (Dakwar et al., 2017: 13-14). Men hvis mennesket er så komplekst, kan vi så overhovedet forudsige, hvilke faktorer der bestemmer menneskets tanker, følelser og handlinger, så vi i forandringsprocesser kan minimere modstand og sikre en vellykket forandringsimplementering for både medarbejdere, ledelse og organisationen som en helhed?

Menneskets følelser

Emotioner er en uundgåelig del af det at være et menneske, og de afgrænser sig ikke til privatlivet. I arbejdslivet vil vores følelser også vise sig, hvis vi står i situationer, hvor vores motivation eller holdninger bliver udfordret.

Følelser er talrige og komplekse, men vi kan dog inddele de mest fremtrædende følelser i de følgende seks kategorier (Greenberg, 2002 i Kaufmann & Kaufmann, 2008: 83):

Glæde, som omfatter tilfredshed, optimisme, lettelse, oprømthed og iver

Kærlighed, som omfatter hengivenhed, tilknytning og lyst

Vrede, som omfatter afsky, misundelse, raseri og irritation

Frygt, som omfatter angst og panik

Sørgmodighed, som omfatter skuffelse, sorg, lidelse og skam

Overraskelse, som omfatter forundring og at være uforberedt

Men når vi taler om situationer, hvor mennesket er en del af en forandring, er der også en syvende kategori, som jeg finder hensigtsmæssig at tilføje; *usikkerhed*. At forandre er at skabe usikkerhed, da der ændres på en organisatorisk tilstand, fra noget konstant til noget uvist. Ledelsen har formuleret en strategi for forandringen, men kan aldrig med sikkerhed vide, at den strategi vil afspejle forandringens forløb i virkeligheden – mennesket er komplekst, og derfor kan vi ikke altid forudsige, hvordan mennesker vil reagere og opleve noget. For at kunne forstå egne og andres følelser, skal vi forstå den situation, hvor menneskets følelser indgår i en bestemt oplevelse, for følelser forbinder forskellige hændelser – før, under og efter følelsen (ibid.: 85). Menneskets følelser kan påvirke adfærden i organisationer, både positivt og negativt, og i forandringsimplementeringer er det nærliggende at se nærmere på, hvordan negative emotioner og oplevelser kan påvirke den enkelte medarbejders adfærd og organisationen (ibid.: 104). Jeg foreslår, at *konfliktprocessen* (Thomas, 1976 i ibid.: 104) videreudvikles til at være anvendelig i forhold til forandringsprocessen, hvor den således forstås som en kompleks proces, der er kontinuerlig og hvori der indgår nogle bestemte faktorer og faser, som er med til at bestemme forløbet. Jeg vil argumentere for, at forandringsprocessen kan ses som både en individuel konfliktproces hos den enkelte medarbejder og en kollektiv konfliktproces hos grupperne og organisationen. I processen indgår der fire faser; *erkendt konflikt*, *reaktioner på konflikt*, *specifikke intentioner under konflikten* samt *konfliktudløsende adfærd* (ibid.: 104). En konflikt i en forandringsproces vil derfor forløbe således, at medarbejderen subjektivt kan opleve forandringen som en konflikt individuelt eller for organisationen som en helhed. Oplevelsen vil ydermere fordrage nogle kognitive og affektive reaktioner på konflikten, som er med til at afgøre processen på positiv og/eller negativ vis, hvor reaktionerne vil fremme nogle konkrete intentioner, som formes til en strategi for handling. Slutteligt vil strategien overføres til konkret handling, hvilket kan bevirke nogle reaktioner hos den potentielle modpart i konflikten, hvorefter processen fortsætter (ibid.: 104). En sådan konflikt ses mellem nogle af de forandringspositive medarbejdere og de forandringsnegative medarbejdere, hvor en af medarbejderne har valgt at støtte forandringen og som

en handling imod de negative medarbejdere valgte at eksplicitere de mulige positive udfald af forandringen i et opslag, hvor de forandringsnegative medarbejdere reagerede tilbage ved at skrive skældsord på opslaget.

Konflikterne kan føre til negativ stereotypisering og konflikter mellem grupperne kan føre til forøget gruppetænkning (ibid.: 108). Medarbejderne i nogle af de ti organisationer fra datamaterialet har italesat denne negative stereotypisering og gruppetænkning, som påvist i persondeiksisanalysen og kernemodsætningsanalysen, i form af de nye over for de gamle samt ledelse over for medarbejdere. Men som tidligere nævnt har den negative stereotypisering ikke kun skabt afstand mellem grupperne, men har samtidig dannet grobund for en gruppeloyalitet internt i grupperne samt et sammenhold i kraft af konflikterne og grupperne. Så konflikterne har både en positiv og negativ virkning.

Menneskets holdninger og handlinger som værdirealiserende

Vores holdninger kan give retning til vores handlinger, men det er dog ikke altid sådan, at vores holdninger kommer til udtryk i en konkret handling – og dette hænger ofte sammen med nogle andre faktorer i form af, hvad en potentiel handling i kraft af vores holdninger påvirker privat og/eller professionelt. I forhold til holdninger er det desuden hensigtsmæssigt at fremhæve, at der er tale om en holdning til forandringsimplementeringen, til dens påvirkning af den enkelte medarbejders job samt til organisationen i sig selv.

Derudover kan der også være en forskel i vores handlingsintention og vores faktiske handling. Det er naturligt, at vi vil handle i overensstemmelse med vores holdning, hvis den vil medføre en positiv handlingsintention (ibid.: 259), men når vi handler i form af at sige op som følge af en forandringsimplementering, er det ikke nødvendigvis en positiv handlingsintention. I den forbindelse vil medarbejderen ofte befinde sig i en situation, hvor vedkommende er i en indre konflikt – skal medarbejderen følge sit instinkt og sige fra, hvis holdningen er, at forandringen vil påvirke en selv og organisationen negativt, eller skal medarbejderen vælge at blive for at fastholde en sikkerhed og en indtægt på trods af holdningen?

Værdier påvirker også måden, hvorpå medarbejderne oplever forandring (ibid.: 325). Bert H. Hodges' (1992; 2007; 2012) teori om værdirealisering betragter menneskets handlinger som udtryk for værdier, som realiseres. Værdierne bliver tydelige, når økosystemet er stresset, hvilket er tilfældet

med en organisationsforandring, hvor der både opstår individuelle og kollektive værdikonflikter blandt medarbejderne jf. SDV's sjette antagelse om, at kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke (Dakwar et al., 2017: 23-28). Hvilke værdier, medarbejderne realiserer, er situationelt betinget, men afhænger desuden af de erfaringer, som hver af medarbejderne indgår i interaktioner med. Nogle af medarbejderne har eksempelvis valgt at sige op som følge af en forandring, hvor en anden medarbejder har overtaget deres job, som efterfølgende har skullet vurdere deres roller i forandringsprocesserne. Situationen, hvor nogle forandringspositive medarbejdere kom i konflikt med nogle forandringsnegative medarbejdere præsenterer et tilfælde, hvor konflikten ikke nødvendigvis var medarbejdernes intention, men deres forskellige handlinger i løbet af interaktionen udløste andre handlinger blandt de øvrige medarbejderne, hvor deres forskellige værdirealiserende aktiviteter har forårsaget, at det endte i en værdikonflikt. Derudover er der en generel værdikonflikt i forhold til, hvad medarbejderne selv og ledelserne mener er det mest hensigtsmæssige i forandringsprocesserne, hvilket er betinget af situationen, hvorfor organisationsmedlemmerne i nogle tilfælde løbende må vurdere og tilpasse deres handlinger.

Forandringens organisatoriske faktorer

Det er dog ikke kun den menneskelige psykologi, som påvirker medarbejdernes oplevelser. Hvordan en organisation fysisk og socialt er struktureret (Hatch, 2013: 200-223; 90-120), har en betydning for, hvordan en medarbejder tænker, føler og handler i mange situationer. Forandring påvirkes af fysiske og sociale strukturer, men påvirker ligeledes de strukturer.

De sociale og fysiske strukturer

Som påvist i mikroanalyserne opfatter flere af medarbejderne organisationen som en række grupperinger. Det vil sige, at der er nogle organisatoriske forhold, som påvirker, hvordan den enkelte medarbejder oplever organisationen i forandringen, og som derved påvirker, hvordan medarbejderen italesætter sin oplevelse som eksemplificeret ved *de nye* over for *de gamle* og *ledelsen* over for *medarbejderne*. Mesoperspektivet angav derudover, hvordan flere af medarbejderne trækker på grupperingsdiskursen, når de italesætter deres organisationers sociale strukturer, som både er formelle hierarkiske grupper og sociale grupper. De sociale strukturer påvirker desuden ikke blot det sociale og kulturelle i organisationerne, men også organisationens effektivitet i arbejdsmæssige anliggender, da gruppeadskillelserne med *de nye* og *de gamle* skaber en sådan afstand, at de nye ikke bliver vejledt i arbejdet af de gamle.

Mange af forandringerne i organisationerne er strukturelle, hvorfor fysiske strukturer i form af geografisk beliggenhed i særdeleshed er påvirket af selve forandringen, men de fysiske strukturer påvirker på samme tid, hvordan medarbejderne oplever forandring. Dette ses ved, at flere medarbejdere i de ovennævnte organisationer vælger ikke at acceptere forandringerne grundet geografisk beliggenhed og udviser modstand som følge deraf. De fysiske strukturer er altså i flere tilfælde afgørende for, hvordan forandringen forløber.

Forandringens komplekse faktor

At betragte organisationer som komplekse interaktioner (Larsen & Holt Larsen, 2013; Solsø & Thorup, 2015; Stacey, 2011) indebærer en forståelse af mennesket som grundlæggende komplekst, der tænker og handler ud fra situationen. Når jeg inddrager denne tankegang i forbindelse med forandring, forankres forståelsen af organisationer i forandring i, at der ikke eksisterer en universel eller enkel løsning på organisatoriske anliggender (Solsø & Thorup, 2015: 34). Derudover inddrager jeg den for at danne en forståelsesramme for de forskellige medarbejderoplevelser og forandringsprocesser, som er påvirket af en af mangel på kontrol og styring fra ledelsens side, men også fra medarbejdernes side.

Forandringens uforudsigelighed og hensigternes vekselvirkning

Interaktioner ses som både forudsigelige og uforudsigelige på samme tid, hvor kompleksitetsteorien fordrer en forståelse af paradokser som grundlæggende for mennesker og al interaktion. Flere af de identificerede modsætningsforhold fra kernemodsætningsanalysen er paradokser, som både ledelse og medarbejdere skal evne at navigere i, samtidig med at de navigerer i både forudsigeligheden og uforudsigeligheden. Organisationernes ledelser har udarbejdet strategierne for deres forandringsimplementeringer baseret på nogle hensigter, som medarbejderne så ud fra egne hensigter træffer beslutninger om og handler på. På denne måde begrænser og muliggør organisationsmedlemmerne hinanden i forandringsprocesserne gennem hver deres magt (ibid.: 46; 47). Når hensigterne fra ledelsens og medarbejdernes side så vekselvirker, som også ses i forbindelse med værdirealiseringer, befinder de sig i uforudsigeligheden, da de ikke kan forudsige eller planlægge, hvordan de andre vil handle i den givne situation. Denne uforudsigelighed præger også medarbejdernes følelser, når de føler sig usikre grundet manglende information eller ikke er sikre på, hvordan de bør handle for eget bedste.

Et medarbejderperspektiv om spændet mellem forandring og krise

Med udgangspunkt i en refleksion over medarbejdernes påvirkning af og betydning for forandringsimplementeringer har jeg i udarbejdelsen af artiklens nye medarbejderperspektiv forankret perspektivet i den situationelle dialektiske forståelsesramme. Derfor skal perspektivet anskues, i kraft af forankringens multiperspektivisme, som situationelt og etableret på baggrund af den konkrete situation, i hvilken jeg udvikler perspektivet. I kraft af den situationelle dialektiske multiperspektivisme har jeg valgt at integrere flere perspektiver i medarbejderperspektivet frem for at anlægge flere perspektiver på emnet om forandring og medarbejderoplevelser hver for sig. Derimod er perspektivet i sig selv multiperspektivisk.

Medarbejderperspektivet beror på antagelserne, at medarbejderen både betinger og er betinget af mennesket, som er komplekst og dynamisk, samt at enhver forandring potentielt kan bevirke en krisesituation for en organisation. Perspektivet præsenterer en alternativ måde at anskue forandring på ved at sætte medarbejdernes oplevelser som centrale for forandring.

Et situationelt dialektisk medarbejderperspektiv

Med udgangspunkt i SDV's første antagelse om, at teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar et al., 2017: 4-9) og SDV's niende antagelse om, at Situationel Dialektisk Videnskabsteori er multiperspektivisk (ibid.: 32-35), har det empirisk og teoretisk funderede mikroperspektiv og makroperspektiv dannet grundlaget for dette perspektiv, hvor opfordringer fra forandringsteoretikere også har inspireret til etableringen af perspektivet. Orienteret mod medarbejderen har perspektivet til hensigt at udforske mennesket i medarbejderen, som influerer hvordan medarbejderen oplever en forandring, samt at undersøge hvordan ledelsen kan kommunikere med sine medarbejdere med udgangspunkt i den viden. Perspektivet er tilegnet medarbejdere, ledelser og enhver, som vil erhverve en viden med henblik på forstå og kunne navigere i forandringsprocesser og potentielt kunne forebygge at forandring bliver til krise.

Et medarbejderperspektiv om kompleksitet

Perspektivet anerkender den kompleksitet, som præger organisationers bevægelser i forandringsprocesser. Derfor har perspektivet til hensigt at præsentere nogle refleksioner over forandring, som både ledelse og medarbejdere kan bidrage med viden indenfor. Med denne viden kan organisationer bedre anskue, hvorfor de *bør* lære samt hvordan de *kan* lære at navigere i og under en forandring.

Forandring er efterhånden mere normen end stabilitet, hvorfor det er vigtigt for organisationer, både ledelse og medarbejdere, at kunne navigere i forandring. Men forandring er en kompleks tilstand. En forandring kræver organisationens støtte, hvis implementeringen skal lykkes, og her er medarbejderne væsentlige, for hvis medarbejderne modarbejder ledelsen og forandringen, så kan den potentielle interne krise opstå. Så hvad kan ledelse og medarbejdere gøre for bedre at forstå forandring og kunne navigere i forandringens kompleksitet?



[Figur 11, Dialektisk kontinuum, *Forudsigelighed og uforudsigelighed*]

Med udgangspunkt i SDV's ottende antagelse om, at tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side (ibid.: 30-32), skal organisationer acceptere og forstå, at der eksisterer nogle grundlæggende paradokser, som påvirker organisationer og deres medarbejdere. Med afsæt i paradokset om at forudsigelighed og uforudsigelighed eksisterer side om side, vil jeg i dette perspektiv anvende dialektiske kontinua, som bryder med den traditionelle tankegang om omgivers stabilitet og mennesker som statiske, og mennesker forstås derimod som komplekse, dynamiske og paradoksale. Mennesker kan veksle mellem to paradoksale tilstande alt afhængig af den situation, de befinder sig i, og det ene udelukker ikke det andet. Mennesker evner altså at tilpasse sine tilgange til bestemte situationer.

Et perspektiv om mennesket

Med udgangspunkt i menneskets evne til at tilpasse sig en bestemt situation samt menneskets paradoksalitet, foreslår jeg, at et større fokus på mennesket i medarbejderen vil fordre bedre viden om medarbejderne. At have den viden med i implementeringen vil for ledelsens vedkommende potentielt kunne medføre, at de bedre kan tilpasse deres ledelsesstil og tage medarbejdernes perspektiv (Larsen & Holt Larsen, 2013: 35; 140). På den måde vil de kunne skabe fælles mening i interaktionerne med medarbejderne og derigennem potentielt kunne mindske forandringsmodstanden. Mennesket i medarbejderen blev introduceret i makroperspektivet, som påviste, at det ofte er medarbejderens individuelle og personlige forhold, der får medarbejderen til at opleve forandring på en bestemt måde. Det vil sige, at medarbejderen både betinger og er betinget af mennesket, hvor jeg ser de to som gensidigt forbundne og gensidigt påvirkende. I sine interaktioner

vil medarbejderen handle ud fra sine to identiteter, som kan være både modstridende og sammenfaldende.



[Figur 12, Kontinuum, *Medarbejderen og mennesket*]

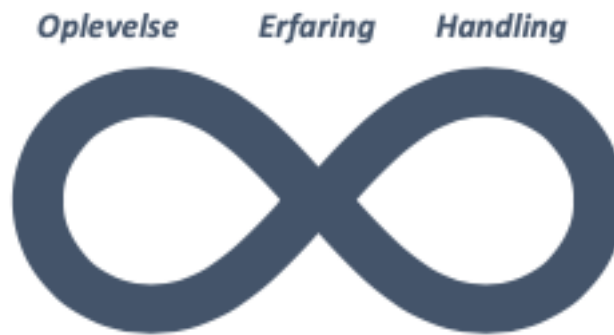
Det, der forudsætter medarbejderens oplevelser

Jeg forankrer min forståelse af medarbejderen i en formodning om, at mange medarbejdere i mødet med en forandring allerede dér vil have nogle kognitive og affektive reaktioner, som er formet af medarbejdernes forandringserfaring. Deres erfaring med andre forandringer fra samme eller anden organisation vil bevidst og/eller ubevidst påvirke, hvordan de forholder sig til den pågældende forandring og hvordan de oplever forandringen og således hvordan de handler på baggrund af deres oplevelser. Der eksisterer forskning omkring medarbejderes forandringserfaringer, men de forholder sig alene til de positive virkninger af forandringserfaring (Meyer & Hamilton i Oreg et al., 2013; Stensaker & Meyer, 2012), hvor jeg også finder det hensigtsmæssigt at forholde sig til de negative virkninger af forandringserfaring ud fra kriseperspektivet.

Jeg vil her fremsætte en forståelse af forholdet mellem medarbejderens erfaring og handling som en kontinuerlig cirkulær proces, jf. SDV's fjerde antagelse om, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen (Dakwar et al., 2017: 17-20).

Medarbejderen er i mødet med forandring påvirket af sin personlighed og derved erfaringer, som præger, hvordan denne møder forandring, men erfaringerne med forandring kan samtidig påvirke medarbejderens personlighed, da personlighed er en dynamisk størrelse, som er i stand til at ændre sig situationelt og over tid i takt med medarbejderens interaktioner. Illustrationen påviser, at medarbejderen handler ud fra en oplevelse, som har grundlag i en erfaring, men samtidig skaber handlingerne nye erfaringer, hvorfor handling og erfaring gensidigt påvirkende.

Forandring som kimen til krise



[Figur 13, Medarbejderens forandringsproces]

Når medarbejderen møder forandring, præges oplevelsen af forandringen som nævnt af nogle forudsætninger, som medarbejderen besidder på forhånd. Mødet initierer dog en intern vurdering af de forudsætninger, som medarbejderen har for at kunne implementere forandringen. I mødet med forandring vil medarbejderen altså allerede stille spørgsmål til egne evner. Forudsætningerne er betinget af medarbejderens erfaringer og personlighed, og som påvist i analysen vurderer medarbejdere, hvordan de vil forholde sig til en given forandring ud fra nogle interne og eksterne kriterier. Forudsætningerne har jeg udvalgt samt omformuleret ud fra forskning inden for relationen mellem forandringserfaring, forandringsreaktioner og forandringsengagement (Meyer & Hamilton i Oreg et al., 2013: 43-64; Stensaker & Meyer, 2012). Jeg tilføjer i forlængelse af den forskning en dialektisk dimension ved at anvende kontinua for at eksemplificere medarbejderens evne til samt mulighed for at bevæge sig *fra* den ene pol *til* den anden og *imellem* de to afhængigt af situationen, som medarbejderen befinder sig i. De forskellige forudsætninger er endvidere betinget af samt betinger hinanden.



[Figur 14, Kontinua over forandringsforudsætninger]

De individuelle forudsætninger er medbestemmende for, om den enkelte medarbejder har en følelse af at kunne implementere forandringen. Medarbejderen er således allerede i det indledende møde med forandringen i færd med at vurdere, om forandringen er positiv eller negativ. Forudsætningerne betinger hinanden gensidigt, da en lav grad af tiltro til egne evner vil bevirke en lav tilpasningsevne. En lav tiltro til andres evner vil også påvirke medarbejderens tilpasningsevne, da medarbejderen ikke blot vil være i tvivl om, hvorvidt han eller hun kan være med til at implementere forandringen, men vil desuden være i tvivl om, hvorvidt organisationen overhovedet vil være i stand til det. Og har medarbejderen en lav grad af tiltro både til egne samt andres evner, vil det føre til en negativ forandringsoplevelse, da medarbejderen vil tro, at forandringen allerede i sit udgangspunkt vil være mislykket.

Det, medarbejderen siger (højt) og gør, og det medarbejderen ikke siger (højt) og ikke gør

Men forandringsoplevelserne er ikke kun påvirket af de overvejelser, som den enkelte medarbejder gør, for interaktionen med de andre medarbejdere har også en afgørende betydning for forandringsoplevelser samt for udfaldet af en forandringsimplementering. Interaktionen med andre medarbejdere kan påvirke medarbejderens opfattelser af forandringen gennem de temaer, som opstår i kommunikationen i interaktionerne. Og her vil jeg inddrage Ralph D. Staceys *skyggetemaer* (Solsø & Thorup, 2015; Stacey, 2011). Skyggetemaer er de temaer, der opstår i interaktionerne og opleves af organisationen som illegitime. Måden hvorpå de udvikles har betydning for medarbejdertrivsel og forandring (Larsen & Holt Larsen, 2013: 135). De både skaber og forhindrer forandring, og skaber og modarbejder medarbejdertrivslen i forandringsprocessen, hvor deres paradoksalt betyder, at de både kan være konstruktive og destruktive for organisationerne. Skyggetemaerne er med til at skabe fremtiden for organisationerne og deres medlemmer, uanset om de er konstruktive eller destruktive (ibid.: 135). I organisationer i forandring vil jeg argumentere for, at der eksisterer flere skyggetemaer, som modarbejder hinanden. De forandringspositive medarbejdere og de forandringsnegative medarbejdere står i opposition til hinanden, da deres skyggetemaer er modstridende. De forandringspositive medarbejdere, der accepterer forandring, italesætter et skyggetema af at støtte forandring, som i interaktionerne med andre medarbejdere opleves som destruktivt for det sammenhold og det tema, de øvrige medarbejdere har opnået og italesat i deres interaktioner, i kraft af deres fælles negativitet over for forandring. I forandring kan det skyggetema på den ene side således både være konstruktivt for implementeringen af forandring og destruktivt for kulturen og de sociale strukturers grupperinger. Men på den anden side kan skyggetemaer også samtidigt være

destruktive for implementeringen af forandring og konstruktive for kulturen. I mødet med forandring vil medarbejdere i deres fælles interaktioner kommunikere og opleve nogle temaer omkring forandringen, hvor der også er nogle underliggende skyggetemaer. Nogle af medarbejderne i et af caseeksemplerne er positive omkring forandringsimplementeringerne, men det er blevet til et skyggetema blandt medarbejdere. Dette sker på grund af, at størstedelen af medarbejderne og især de medarbejdere, der dominerer og agerer som opinionsdannere (Larkin & Larkin i Petersen, 2000: 38 i Dakwar et al., 2017: 38-39), er forandringsnegative og med til at bestemme de legitime temaer. Fra et ledelsesperspektiv kan dette skyggetema være konstruktivt, da det fremmer støtte fra medarbejderne, men fra et medarbejderperspektiv er skyggetemaet destruktivt, da det kan føre til konflikter, som nævnt i analysens makroperspektiv. Derfor kan skyggetemaer medvirke til dannelsen af krisesituationer, da konflikterne påvirker medlemmer. Skyggetemaer er således paradoksalt både konstruktive og destruktive på samme tid, afhængigt af perspektivet.

Det, medarbejderen vil have og får ud af forandring

Som påvist i analysens makroperspektiv har medarbejderens motivation en afgørende betydning for forandringsoplevelsen. En medarbejders motivationsgrundlag er således forbundet med, hvordan medarbejderen handler i forandringsprocessen.

For at et menneske overhovedet kan siges at eksistere, skal mennesket være motiveret. I sin profession er det ikke muligt for en medarbejder at være fuldstændig umotiveret. Motivation er mange ting, og i forandringsprocessen refererer motivation til det, der påvirker medarbejderens handlinger i form af accept eller modstand af forandringen og derved indsatsen i selve implementeringen af forandringen. Så medarbejderen vil være motiveret til enten at acceptere forandringen eller gøre modstand mod den. Men mennesket er dynamisk og komplekst, og derfor skal medarbejderens adfærd ikke begrænses til enten at acceptere eller gøre modstand, hvorfor jeg ser forholdet mellem accept og modstand på et kontinuum.



[Figur 15, Kontinuum, *Accept og modstand*]

Menneskets er grundlæggende egoistisk, som er en forudsætning for, at mennesket kan eksistere. Vi kan igen betragte medarbejderens menneskelige motivationsgrundlag gennem Clayton Alderfers videreudvikling af Abraham Maslows behovshierarki (Alderfer, 1972 i Kaufmann & Kaufmann, 2008: 58-59), hvor en medarbejder i løbet af forandringsprocessen er motiveret af at dække alle tre behovsgrupper; eksistensbehov, relationsbehov og vækstbehov. Behovsgrupperne er gensidigt betingende og mennesket kan gennem sine handlinger dække de forskellige behov. At dække de behov er motivation for et menneske, men er mennesket ikke i stand til at dække et eller flere behov, vil konflikter opstå.

I mødet med forandring kan medarbejderen være motiveret på to forskellige måder, som jeg vil belyse gennem inddragelsen af de forandringspositive medarbejdere og de forandringsnegative medarbejdere. De forandringspositive er motiverede til at acceptere forandringerne, fordi de igennem accepten får deres behov dækket. De har fået muligheden for at få dækket deres eksistensbehov i form af deres fysiologiske behov om ansættelse og løn, da de er blevet ansat eller forfremmet som led i forandringsimplementeringerne, hvor de gennem accepten af forandringerne også kan få dækket deres sikkerhedsbehov. I flere tilfælde aktiverer de behov på samme tid vækstbehovene, da de har fået muligheden for at udvikle sig fagligt. De forandringsnegative medarbejdere vil til gengæld stå over for en indre konflikt, som kan medvirke til, at forandringen bliver til en krise for den enkelte medarbejder, hvor konflikten omhandler, at medarbejdernes eksistensbehov og værdier står i modsætning til hinanden. Hvis medarbejderne skal have basale deres behov dækket, er de nødt til at ignorere deres holdninger, og hvis de vil handle i overensstemmelse med deres holdninger, er de nødt til at ignorere deres behov. Uanset hvilket valg medarbejderen træffer, vil det være på bekostning af noget andet i en eller anden grad.

(Hvis ... eller når) forandring bliver til krise

Forandringsoplevelserne opstår som reaktion på, at ledelsen skal initiere en forandringsimplementering, hvorfor det er nærliggende kort at komme ind på ledelsen i forandringsprocesser. Ledelsens strategi for forandringsimplementeringen, ledelsens kommunikation om forandring samt medarbejdernes forandringsoplevelser før, under og efter forandringsimplementeringen er med til at bestemme, om forandringen lykkes eller mislykkes. Alle de forhold har betydning for forandringen, men helt centralt og afgørende er medarbejderoplevelserne.

Perspektivet tager, udover i medarbejderen, også afsæt i Ralph D. Staceys kompleksitetsteori (2011; Larsen & Holt Larsen, 2013; Solsø & Thorup, 2015) og Bert H. Hodges' værdirealiseringsteori (2007; Hodges et al., 2012). Som præsenteret af Karina Solsø og Pernille Thorup (2015) findes der hverken en universel eller en simpel løsning på organisatoriske anliggender, og ledelsen kan ikke styre sine medarbejdere i forandringsimplementeringen *udefra* (ibid.: 36). Ledelsen skal således, ifølge teorien om komplekse responsive og interaktive processer, være en del af interaktionerne, hvis de skal kunne have blot lidt indflydelse på, hvordan medarbejderne oplever forandring. Ledelsen skal fra et kompleksitetsorienteret perspektiv ses som *refleksive deltagere* i interaktionerne (ibid.), men i de fleste tilfælde har ledelsen stadig deres opmærksomhed rettet mod det strategiske og det, de mener, at de kan styre gennem strategier og planlægning.

Medarbejderne og medarbejderoplevelserne kan afgøre, hvordan forandringen forløber og ender, og det kan de, fordi ledelsen ikke kan implementere noget uden medarbejderne. Det er medarbejderne, der implementerer forandringen i praksis, og af denne grund er medarbejderne og ledelsen begge del af et gensidigt afhængigt og gensidigt påvirkende forhold. Når vi forstår organisationer som interaktioner, anerkender vi, at hverken ledelse eller medarbejdere har kontrol og de må forsøge at lære at navigere i den uforudsigelighed, som fordres af kompleksitet. Uforudsigeligheden rummer således risikoen for dannelsen af en krise, da ledelsen ikke kan styre medarbejdernes oplevelser af forandringen, og medarbejderne har derfor større evne til at påvirke hinanden og derigennem forandringen. Men hvordan bliver en forandring til en krise? Jeg vil igennem inddragelse af nogle af caseeksemplerne nu empirisk give et indblik i, hvordan og hvorfor nogle forandringsimplementeringer kan føre til krisesituationer.

Caseeksemplerne om forandringsimplementeringen af et nyt IT-system vidner om medarbejderes oplevelser som udslagsgivende for udviklingen af en krisesituation, hvor krisesituationen både viser sig internt i organisationen og eksternt for interessenterne samt har betydning både internt og eksternt. IT-systemet er hovedsageligt oplevet som besværligt, hvor medarbejderne er frustrerede over de konsekvenser, som anvendelsen af systemet medfører. Den interne krise udvikles, når medarbejderne føler sig som forsøgspersoner i implementeringen af nye systemer, hvor de ikke kan varetage deres arbejdsopgaver grundet teknologiske udfordringer, samt hvor de føler, at implementeringen sker på bekostning af deres faglighed og patientkontakten. Samtidig påvirker implementeringen af IT-

systemet og den interne krise dannelsen af en ekstern krise, da patientsikkerheden er forringet grundet systemet i sig selv samt medarbejdernes manglende evne og lyst til at anvende systemet korrekt.

De teknologiske forandringer kan, oftere end de strukturelle forandringer, udvikle sig til kriser, fordi de ofte repræsenterer den administrative del af organisatoriske anliggender, som påvirker, hvordan organisationen opererer internt med arbejdsopgaver og eksternt med interessenter såsom kunder. Og i takt med den stigende digitalisering i organisationer vil teknologiske forandringer præge organisationer i stigende grad, hvorfor en bevidsthed omkring implementeringen af teknologiske forandringer er nødvendig for organisationer, hvis de skal undgå, at forandring bliver til krise.

De strukturelle forandringer har derimod oftere en positiv virkning eksternt samt på bundlinjen og en negativ virkning internt. Når organisationer implementerer strukturelle forandringer, er det enten i form af en forandring af den fysiske struktur (Hatch, 2013: 200-223) eller den sociale struktur (ibid.: 90-120). Ved udflytning af aktiviteter eller arbejdsopgaver til en anden geografisk beliggenhed eller nedlæggelse af afdelinger, hvilket er tilfældet for flertallet af organisationerne, kan de strukturelle forandringer have den intenderede virkning i form af besparelser, da strategierne er opbygget på baggrund af tal. Derudover kan forandringerne også have en positiv virkning eksternt, da udflytninger kan generere nye arbejdspladser i udkantsområderne. Men jf. SDV's sjette antagelse om, at kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke (Dakwar et al., 2017: 23-28) kan begrundelser for forandringsimplementeringerne vurderes til at bygge på værdiafvejninger (ibid.: 23). Ledelserne vælger således at realisere nogle bestemte værdier (Hodges, 2007; Hodges et al., 2012) i deres etablering af forandringsstrategien frem for andre, hvor den negative virkning af forandringerne ofte er den påvirkning, som forandringerne har på den enkelte medarbejder, hvilket er forbundet med de forudsætninger og de indstillinger, som de enkelte medarbejdere møder forandringerne med. Når medarbejderne har negative oplevelser af forandring, skyldes det ofte, at de ikke *kan* eller ikke *vil* være en del af implementeringen, som påvist i makroperspektivets beskæftigelse med motivation.

I ledelsers forandringsstrategi ligger kimen til krise, hvor forandringstypen og medarbejderoplevelserne har indflydelse på, hvorvidt forandringen bliver til en krise.

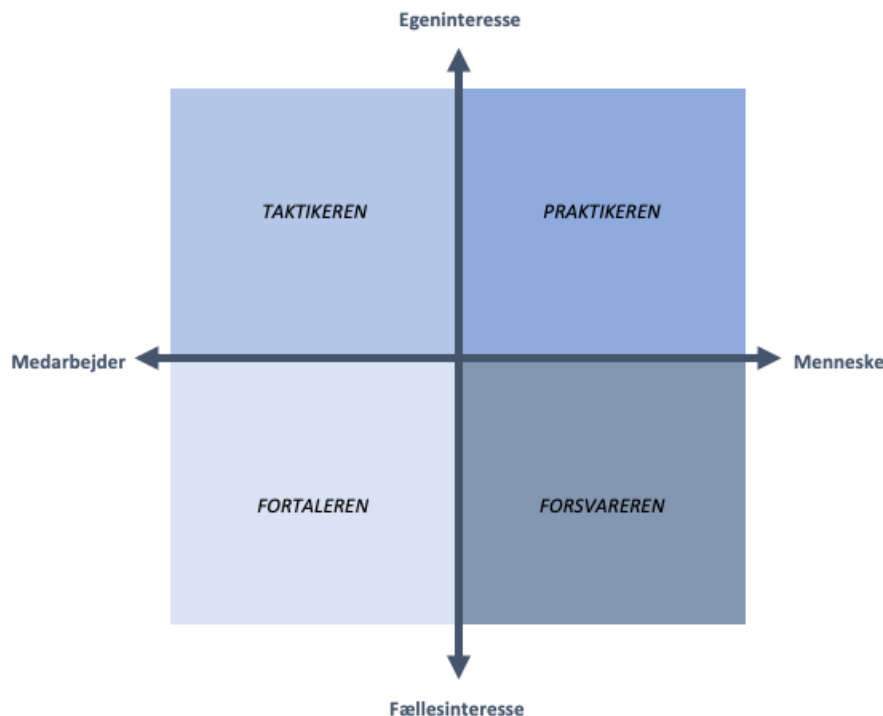
Derudover vil organisationernes kompleksitet i sig selv kunne bevirke en krise, da organisationerne opererer i en vis grad af uforudsigelighed, og det giver anledning til, at organisationsmedlemmernes

Forandring som kimen til krise

forskellige hensigter og handlinger vekselvirker og således munder ud i noget, som ikke var tiltænkt fra enten ledelse eller medarbejdere eller hverken ledelse eller medarbejdere. Medarbejdernes følelse af usikkerhed og uvished kan skabe grobund for en krise, da usikkerheden kan påvirke medarbejdernes arbejdsmæssige præstationer og kan skabe tvivl og utilfredshed om ledelserne blandt medarbejderne.

En operationalisering af det situationelle dialektiske medarbejderperspektiv på forandring

Med inspiration fra Helle Heins arketypteori (2013; 2017), som præsenterer nogle grundformer af motivation ud fra tre parametre; arbejdet betragtes som, primær drivkraft og sekundær drivkraft, har jeg udviklet *Systemet for medarbejderpositionering*.

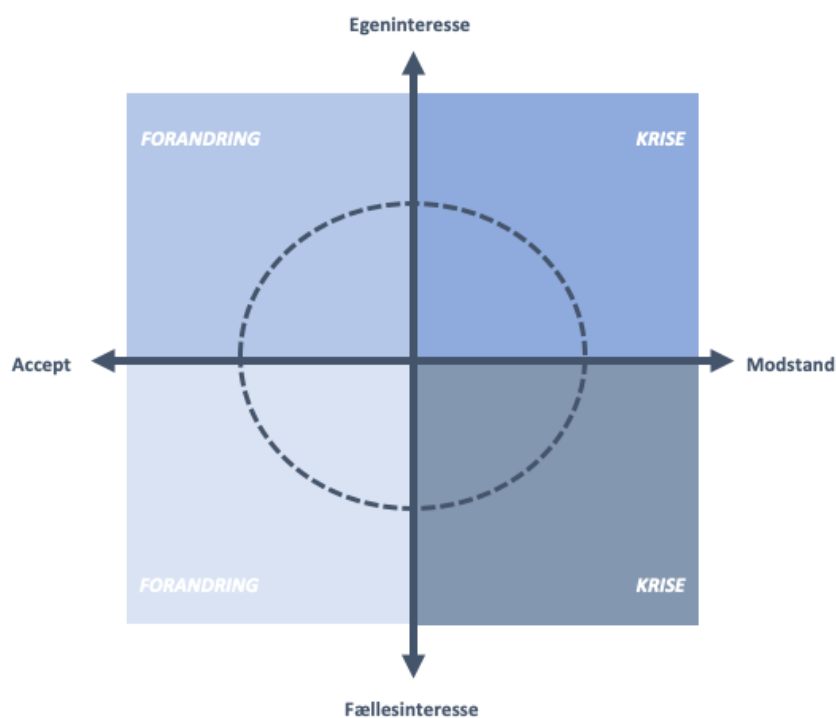


[Figur 16, *Systemet for medarbejderpositionering*]

Ud fra mit datamateriale af medarbejdere fra de ti organisationer har jeg været i stand til at udvikle fire primære medarbejdertyper, der betegner deres motivation og positionering i mødet med forandring. Men ligesom Hein har jeg jf. den kompleksitetsteoretiske og situationelle dialektiske forankring ikke til hensigt, at de fire medarbejdertyper skal forstås som hverken statiske eller reducerende. De er intenderet som en måde at kunne konceptualisere og forstå medarbejderne på. Jeg har derfor valgt at udvikle medarbejdertyperne ud fra to af de dialektiske kontinua *medarbejder over for menneske* og *egeninteresse over for fællesinteresse*, som danner grundlaget for

medarbejdertyperne. De fire typer, men også placeringer på systemet, skal derfor forstås som dynamiske, hvor medarbejderne kan skifte fra en type til en anden på et givent tidspunkt i en given situation, samt at medarbejderne godt kan dele flere af parametrene fra flere typer. *Taktikerne* er de medarbejdere, der aktivt vælger at acceptere forandringen grundet personlig gevinst, hvor *praktikerne* er de medarbejdere, der primært udviser en grad af modstand grundet forhold i privatlivet såsom familie og bolig. *Fortalerne* er derimod dem, der har fået et fællesskab ud af forandringen såsom *de nye* og er positive om forandringen i varierende grad, hvor *forsvarerne* er de medarbejdere, som taler om de gamle dage, og om forandringen har ødelagt noget, eller at det operationelle er blevet besværliggjort. Men det er vigtigt at understrege, at der er tale om nogle overordnede typer af medarbejdere, samt at nogle ikke passer fuldstændig ind i typerne.

Derudover har jeg udviklet *Systemet for medarbejderens møde med forandring* ud fra artiklens afsæt, hvor der i enhver forandring ligger kimen til krise.



[Figur 17, *Systemet for medarbejderens møde med forandring*]

Systemet tager afsæt i de to dialektiske kontinua *egeninteresse over for fællesinteresse* og *accept over for modstand*, og i systemets yderpunkter har jeg ud fra teoretisk erhvervet viden samt analyse af mine data kategoriseret, hvorvidt der er potentiale for en vellykket forandringsimplementering eller risiko for en krisesituation. Jeg vil dog fremhæve, at det ikke er alle medarbejdere, som kan eller vil

ændre position og som forandringsledelsen og kommunikationens form potentielt ville kunne påvirke, illustreret gennem den stiplede cirkel i midten af systemet. Det er her, at ledelsen og kommunikationen er en mere medbestemmende enhed i forandringsprocessen. Det er inden for cirklen, at medarbejderne kan påvirkes og ledelsen kan øge involveringen af medarbejderne for at samarbejde om forandringsimplementeringen.

Men hvad påvirker, hvorvidt en organisations forandringsproces resulterer i potentialet for en vellykket forandringsimplementering eller en risiko for en krisesituation? Med afsæt i den teoretiske og empiriske viden har jeg kategoriseret følgende faktorer; *grupperinger og subkulturer* (Janis 1972, i Kousholt, 2018), *motivation* (Alderfer, 1972; Porter & Lawler i Kaufmann & Kaufmann, 2008), *individuelle forandringsforudsætninger* (Meyer & Hamilton i Oreg et al., 2013; Rafferty & Minbashian, 2018), *erfaring* (Kaufmann & Kaufmann, 2008; Stensaker & Meyer, 2012), *individuelle forandringsstrategier* (Stensaker & Meyer, 2012) samt *forandringstype* (Kousholt, 2018).

Grupperinger af datagrupperne – *ledelse over for medarbejdere* samt *de nye over for de gamle* – er med til at skabe både inklusion og eksklusion i organisationerne, som både kan påvirke forandringen positivt og negativt, og medarbejdernes motivationer for at arbejde og for at acceptere eller udvise modstand mod forandringerne er medbestemmende for processen, eftersom medarbejderne er afgørende for udfaldet. De individuelle forandringsforudsætninger kan også være afgørende for, om der er tale om en forandring eller en potentiel krise, hvor en lav grad af forudsætningerne ofte bevirker en slags modstand, og en høj grad bevirker større forandringsparathed og -villighed. I forlængelse heraf er medarbejdernes erfaringer fra tidligere forandringer, som påvirker deres oplevelser af forandringerne, hvor positive erfaringer vil fremme en grad af accept og de negative en grad af modstand. Tilsammen danner de faktorer grundlaget for medarbejdernes forandringsstrategier for, om de vil være en del af implementeringen, tage afstand eller aktivt udvise modstand. Men der er også påvirkende faktorer, som ikke er medarbejderbetingede, hvor de strukturelle og teknologiske forandringer ofte vil indebære mere risiko, da de kan påvirke medarbejdernes privatliv og profession og bevirke, at de enten ikke kan eller ikke vil støtte samt være en del af implementeringerne.

Så hvordan kan man lede en forandringsimplementering i lyset af det situationelle dialektiske medarbejderperspektiv?

Det er sjældent muligt, hvis ikke umuligt, at planlægge en forandringsimplementering fra start til slut, men jeg vurderer, at en etablering af et samarbejde mellem ledelse, HR og medarbejdere, hvor ledelsen er reflektive deltagere i de lokale interaktioner og ikke planlægger og leder *udefra* kunne være et aktiv. Derudover kunne ledelsen implementere nogle pilotprojekter for at vurdere hensigtsmæssigheden af at implementere en forandring på det givne tidspunkt samt løbende have evalueringer og revurderinger i processen. Afgørende for forandringsledelsen er den konsekvente kommunikation *med* medarbejderne for at involvere dem, og gennem kommunikation og inddragelse vil medarbejderne derved kunne involvere sig, føle ejerskab og derved øge potentialet for medarbejdersamarbejde om forandringsimplementering.

Men der findes ingen endegyldig løsning på, hvordan organisationer kan navigere i uforudsigeligheden og i de mange interaktioner, og derfor vil der heller ikke være nogen endegyldig formel på de faktorer, som kan bevirke en krise, ej heller én strategi til at løse udviklingen eller tilstedeværelsen af en krise.

Konklusion

Artiklen *Forandring som kimen til krise* har undersøgt, hvordan medarbejdere i private og offentlige organisationer oplever forandring.

Tre primære datagrupper blev identificeret blandt medarbejderne; de forandringspositive medarbejdere, de forandringsindifferentede medarbejdere og de forandringsnegative medarbejdere. De tre datagrupper blev placeret på et dialektisk kontinuum, som demonstrerede medarbejdernes evne til situationelt at bevæge sig fra en holdning til en anden samt at have både den ene og den anden holdning til forandringen, som afspejledes i deres oplevelser.

Mikroperspektivets deksisanalyse påviste, at medarbejdernes italesættelser af forandringsprocessen indebar gruppeddannende italesættelser af afstandsskabelse og solidaritetsskabelse. Identificerede modsætningsforhold blandt prioriteringer og positioner blev påvist at være sammenfaldende med medarbejdernes evalueringer af forandringsprocessen.

Forandring som kimen til krise

I mesoperspektivet blev syv diskurser identificeret blandt medarbejderne, hvor hver af de tre datagrupper anvendte flere diskurser; en nyttediskurs, en tilpasningsdiskurs, en usikkerhedsdiskurs, en gruppediskurs, en idealiseringsdiskurs, en afstandsdiskurs samt en modstandsdiskurs.

I makroperspektivet identificerede en analyse af de psykologiske og organisatoriske faktorer, som påvirker forandringsprocessen og medarbejderoplevelserne, mennesket i medarbejderen som udslagsgivende for medarbejderoplevelserne. Motivationsteorier påviste, at medarbejdernes behov og forventninger begge havde en betydning for, hvordan de tilgik forandringerne, som især var præget af en høj grad af egeninteresse. Men forandringsprocesserne kunne også bevirke spændinger og konflikter både hos den enkelte medarbejder og mellem medlemmer i organisationerne grundet nogle medarbejders følelser af ulighed. Konflikter opstod og førte til de gruppeadskillelser, der prægede flere af organisationernes medlemmer, hvilket desuden udledtes af organisationernes sociale strukturer. Værdier og holdninger påvirkede også medarbejderoplevelserne, da de alle havde forskellige motivationer for at handle på en bestemt måde i en bestemt situation, men hvordan de handlede og hvornår, afhang af den enkelte medarbejder. Derudover kunne handlingerne og udfaldet af forandringsprocesserne ikke forudsiges eller styres grundet medarbejders vekselvirkende hensigter og handlinger, hvor medarbejderne både begrænsede og muliggjorde hinanden i forandringsprocessen.

Slutteligt blev en ansats til et nyt medarbejderperspektiv på forandring præsenteret, som gennem udviklingen af *Systemet for medarbejderpositionering* og *Systemet for medarbejderens møde med forandring* identificerede medarbejderoplevelser og hvilke faktorer, der potentielt kan påvirke, hvorvidt en forandringsproces resulterer i en vellykket forandringsimplementering eller en krisesituation.

Bibliografi

Bøger og kapitler

- Andersen, T.H. & Smedegaard, F. (2005). *Hvad er meningen?* Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Bang, J.C. & Døør, J. (Steffensen, S.V. & Nash, J. (eds.)). (2007). *Language, Ecology and Society. A Dialectical Approach*. London/New York: Continuum
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag (2. udg., 3. opl.)
- Crawshaw, J., Budhwar, P. & Davis, A. (2017). *Human Ressource Management. Strategic and International Perspectives*. London: Sage Publications (2. udg.)
- Dievernich, F.E.P., Tokarsi, K.O. & Gong, J. (2015). *Change Management and the Human Factor. Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. Switzerland: Springer International Publishing
- Hein, H. (2013; 2017). *Primadonnaledelse*. København: Gyldendal Business
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2008). *Psykologi i organisation og ledelse*. København: Akademisk Forlag
- Kousholt, B. (2018). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. København: Nyt Teknisk Forlag (4. udg.)
- Larsen, H. & Holt Larsen, H. (2013). *Mening i forandring – komplekse interaktioner i arbejdslivet*. København: DJØF Forlag
- Lindø, A.V. (2016). *Samtalen som livsform – et bidrag til dialoganalysen*. Aarhus: Klim (1. udg.)
- Lorentzen, A.C.R. (2018). "Udgangspunkt". I: Andreassen, M.G. (red.) & Fanth, J. (red.) (2018). *Professionel Kommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur (pp. 39-60)
- Oreg, S., Michel, A. & Todnem By, R. (2013). *The Psychology of Organizational Change – Viewing Change from the Employee's Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press
- Solsø, K. & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag (1. udg., 4. opl.)
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Essex: Pearson Education Limited

Videnskabelige artikler

- Dakwar, J.R., Lorentzen, A.R. & Smedegaard, F. (2015). "En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse". I: *Det Ny Merino*, nr. 1
- Dakwar, J.R., Lorentzen, A.R. & Smedegaard, F. (2017). "Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori". I: *Det Ny Merino*, nr. 15
- Dakwar, J.R., Lorentzen, A.R. & Smedegaard, F. (2018). "Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse". I: *Det Ny Merino*, nr. 29
- Fugate, M. & Soenen, G. (2018). "Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing". *Wiley Personnel Psychology*, vol. 71 (pp. 109-132)
- Hodges, B.H. (2007). "Values Define Fields: The Intentional Dynamics of Driving, Carrying, Leading, Negotiating, and Conversing". *Ecological Psychology*, vol. 19 no. 2 (pp. 153-178)
- Hodges, B.H. (2009). "Ecological pragmatics. Values, dialogical arrays, complexity, and caring". Holland: John Benjamins Publishing Company (pp. 628-651)
- Hodges, B.H. & Baron, R.M. (1992). "Values as constraints on affordances: Perceiving and acting properly". *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 22 no. 3 (pp. 263-294)
- Hodges, B.H. (2015). "Language as Values-Realizing Activity: Caring, Acting, and Perceiving". *Zygon*, vol. 50 no. 3 (pp. 711-735)
- Hodges, B. H. & Steffensen, S.V. & Martin, J.E. (2012). "Caring, conversing, and realizing values: New directions in language studies". *Language Sciences*, vol. 34 (pp. 499-506)
- Rafferty, A.E. & Minbashian, A. (2018). "Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors". *Human Relations*, vol. 00, no. 0 (pp. 1-28)
- Stensaker, I.G. & Meyer, C.B. (2011). "Change experience and employee reactions: developing capabilities for change". *Personnel Review*, vol. 41, no. 1 (pp. 106-124)

Casekompendier

- International Virksomhedskommunikation (2018). "100 cases til Organisation og Kulturanalyse". Flemming Smedegaard, Syddansk Universitet (Casekompendium 2018)
- Interkulturel Virksomhedskommunikation (2017). "100 cases til Organisation og Kulturanalyse". Flemming Smedegaard, Syddansk Universitet (Casekompendium 2017)

- International Virksomhedskommunikation (2019). ”International Virksomhedskommunikation. Mundtlig eksamen i Organisation og Kulturanalyse Januar 2019”. Flemming Smedegaard, Syddansk Universitet (Casekompendium 2019)