

DET NY MERINO # 52



SITUATIONEL DIALEKTISK FORANDRINGS-
OG STABILITETSTEORI

Forandringsdiamanten og Stabilitetsdiamanten

MIA LYHNE NIELSEN FEBRUAR 2021

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Mia Lyhne Nielsen

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Lærer på Høng skole

Medlem af forskningsgruppen TRILO

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



ABSTRACT

Denne artikel præsenterer en ny forandrings- og stabilitetsteori kaldet Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori (SDFS). Ingen nuværende forandringsteorier har medtænkt stabilitetsdimensionen i deres forandringsteorier, da stabilitet på arbejdspladsen ikke er noget, der snakkes lige så meget om, som der snakkes om forandringer. Essensen for SDFS er, at en forandring skal ses situationelt, og situationen alene afgør, hvordan man skal håndtere den pågældende forandring, men i forandringen er det mindst lige så vigtigt at sikre stabilitet for medarbejderne på arbejdspladsen.

Det videnskabssteoretiske ståsted for dette projekt er Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV), hvor den dialektiske del understreger, at der er brug for begge dialektiske modsætninger, hvilket betyder, at stabilitet er mindst lige så vigtig som forandring. Denne antagelse har ligget til grund for projektet, og resultatet er en forandringsdiamant og en stabilitetsdiamant, der begge har ti uafgrænsede facetter.

Pointen med at bruge en diamant til den visuelle udformning er for at understrege, at forandringer ikke kan skæres over én kam. Man skal møde organisationen, hvor den er. En organisation afgør situationelt, hvilke facetter i diamanterne der er brug for, hvilke der ikke er brug for, og hvilke facetter organisationen eventuelt selv skal tilføje. Ved udvælgelse af facetter sliber organisationen gradvist sin diamant (forandringsproces). Meningen er, at man skal arbejde og vende tilbage til facetterne mere end én gang, da det er en læringsproces at arbejde cirkulært og dynamisk med en forandring. På den måde slibes diamanten yderligere, og til sidst vil man stå med en følelse af et helhedsresultat, idet man står med en diamant, der er sammenhængende og modsigelsesfri. Det vigtige er her, at man også sørger for at gøre præcis det samme med stabilitetsdiamanten. De to diamanter er tiltænkt at skulle bruges sideløbende, idet de komplementerer hinanden.

SDFS erkender, at ingen teorier er fuldstændige, da det er en foranderlig verden, hvorfor brugeren af teorien inviteres til at videreudvikle teorien og komme med bud på, hvilke facetter der ellers kunne være gode og brugbare, når man skal forandre og sikre stabilitet på arbejdspladsen på samme tid. En situationel og dialektisk måde at arbejde på åbner op for graden af uendelighed, hvorfor man kontinuerligt kan videreudvikle på Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori.

INTRODUKTION

Hvorfor har ingen forandringsteoretikere medtænkt stabilitetsdimensionen i deres forandringsteorier? På mit elitemodul i efteråret 2019 udarbejdede jeg en Situationel Dialektisk Forandringsteori (SDF) (Nielsen, 2019) hvor jeg metalærte, at medarbejderne i en organisation skal have ro til at udføre den kerneopgave, de er ansat til – trods de mange forandringer, og det betyder, at der kræves en del stabilitet på arbejdspladsen. Feltet inden for forandringsledelse og –kommunikation er relativt udforsket, og mit dialektiske standpunkt understreger, at alt har en dialektisk modsætning. Forandring og stabilitet er lige vigtige, og man bevæger sig på et kontinuum af de to ting. Dette tager ingen nuværende forandringsteorier højde for, inklusiv min egen. Stabilitetsdelen vil jeg nu udforske og føje til min allerede eksisterende forandringsteori, og den udvidede teori vil få navnet Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori (SDFS).

TEORETISK RAMME

ER MENNESKET GRUNDLÆGGENDE EGOISTISK ELLER FÆLLESSKABS-ORIENTERET?

Centralt for Niklas Luhmanns systemteori er *autopoieses*. Et autopoietisk system beskriver Luhmann som et lukket, selvrefererende og autonomt system, der kun åbner sig op for omverden for egoistiske motiver, da de er stærkt egoistiske (Luhmann, 2000:72). Luhmann argumenterer for, at mennesket består af et *biologisk system*, vores kroppe, et *psykisk system*, vores bevidsthed, og et *socialt system*, vores kommunikation i alle former (ibid.). De tre autopoietiske systemers første prioritet er deres egen overlevelse og selvopretholdelse.

De autopoietiske systemer kan ikke påvirkes og ændres af omverden, da grænsen mellem system og omverden er hermetisk lukket (ibid.:72). Omverden kan kun pirre og irritere systemet. Systemet kan dog ikke overleve uden inputs fra omverden, men her er Luhmanns pointe, at alle autopoietiske systemer kun tager det ind, der sikrer systemets egen selvopretholdelse og overlevelse (ibid.). Luhmann karakteriserer systemer og omverden som komplekse (ibid.:60).

I modsætning til Luhmann vurderer Jürgen Habermas ikke, at der kan trækkes klare grænser mellem system og omverden. Habermas' teori om *kommunikativ handlen* skelner mellem *Systemverden* og *Livsverden*, som han argumenterer for, vi lever i på samme tid (Habermas, 1996). Habermas

beskriver systemverden som et rationelt system, der berør stat og marked, hvori materiel produktion og udvikling af videnskab og teknologi finder sted (ibid.:292). De styrende instanser er penge og magt, og problemer i denne verden har at gøre med styring. Habermas kendetegner Livsverden ved kommunikation, hvori den sociale interaktion sker (ibid.:292). Kultur skabes i denne verden, og mennesker er forbundet i et fællesskab.

En anden vigtig pointe i Habermas' teori om kommunikativ handlen er de menneskelige forudsætninger for kommunikation – at vi er oprigtige og ikke forsøger at manipulere med hinanden (Habermas, 1985). Habermas argumenterer for, at sproget er det grundlæggende element i samfundet (ibid.), hvor Luhmann argumenterer for, at sproget er et kommunikationsmedium, der adskiller sig fra systemerne. Luhmann vurderer ikke sproget til at være et system, fordi det ikke kan være autopoietisk (Luhmann, 2000:201).

Ifølge Habermas koloniserer systemverden livsverden, idet systemverden påvirker individet til at kommunikere med strategiske hensigter i stedet for at kommunikere med oprigtige intentioner (Habermas, 2011:382). Denne påvirkning er med til at undertrykke og fremmedgøre mennesket (ibid.:382), og påvirkningen gør, at Habermas er uenig med Luhmann i, at der kan trækkes klare grænser mellem system og omverden.

Luhmann vil formentligt vurdere Habermas' teori til at være for idealistisk, idet Luhmann vil sige, at mennesket altid vil manipulere til egen fordel grundet systemets egoisme. Habermas vil formentlig argumentere for, at Luhmanns teori har en mangel i form af, at Habermas udlægger, at sproglige strukturer giver anledning til individualisering og socialisering (Habermas, 1987). Habermas centrerer om sproget som værende samfundets grundlæggende element (Habermas, 1985), hvor Luhmann centrerer om selvrefererende og egoistiske systemer (Luhmann, 2000).

I modsætning til Luhmann beskriver Peter Senge mennesket som værende et kollektivistisk væsen, der lever med og igennem andre (Senge, 1990). Senges teori om *Helhedstænkning* fokuserer på, at man som privat og virksomhed tør tænke i usandsynlige scenarier. Senges helhedstænkning er fordelt ud på fem discipliner, han tilsammen kalder *Den Lærende Organisation*. Alle fem discipliner handler om at bryde negative, selvforstærkende cirkler (ibid.). I Senges teori ligger også noget individualistisk, da Senge siger, at en organisation kun lærer, hvis individet er villigt til at lære (ibid.).

I et situationelt og dialektisk perspektiv vil man opstille mennesket på følgende kontinuum:

Egoisme <-----> Fællesskab

Mennesket er både egoistisk og søger fællesskab på samme tid, idet vi bevæger os på ovenstående kontinuum. Situationen afgør, hvorvidt man hælder til den ene eller anden side. I nogle situationer agerer mennesker mere egoistisk, og i andre situationer agerer mennesket mere fællesskabsorienteret. Mennesket er et socialt væsen, som kun kan overleve sammen med andre mennesker. Derfor kan mennesket ikke kun være individualistisk, fordi mennesket på samme tid er kollektivistisk. Det essentielle er her, at situationen afgør menneskets handlen og ageren.

Ralph Stacey er med til at understrege, at mennesket bevæger sig på kontinuummet af egoisme og fællesskab, da han siger, at mennesker har forskellige hensigter i forskellige situationer – det, han kalder *hensigternes vekselvirkning* (Stacey, 2011:302). Hensigternes vekselvirkning er et udtryk for, at når mennesker mødes med forskellige hensigter, forekommer der som regel uventede resultater, hvorfor planer oftest ikke kan følges fra ende til anden. Stacey siger, at man ikke kan styre hensigternes vekselvirkning grundet menneskers konstante forhandling med hinanden, og her kan magtrelationer være en påvirkende faktor. Stacey opererer ud fra et kompleksitetsperspektiv, som uddybes senere. Luhmann og Stacey er dermed enige med hinanden om menneskers og systemers kompleksitet. Det skal dog understreges, at Stacey er stærk modstander af systemtankegangen.

FIRE TRADITIONER I FORANDRINGSLITTERATUREN

Inspirationen til at dele forandringslitteraturen ind i traditioner kommer fra Mary Jo Hatch, der har inddelt organisationsteorien i tre perspektiver (Hatch, 2018).

Om det første perspektiv – det *modernistiske perspektiv* – siger Hatch, at kendetegnene er lineær- og systemtænkning, funktionalitet og rationalitet (ibid.:34). Det andet perspektiv kalder Hatch det *symbolistiske perspektiv*, hvor kendetegnene er socialkonstruktivisme og individers virkeligheder, følelser og tanker (ibid.:39). Det sidste perspektiv kalder Hatch det *postmodernistiske perspektiv*, som kendetegnes ved magt, dekonstruktion og skyggesider (ibid.:46).

Første tradition af forandringsteorier giver brugeren en kausal og lineær løsning, der lover en succesfuld forandring. Første tradition er præget af system- og kassetænkning, hvilket er omtrent det samme, som Hatch karakteriserer det modernistiske perspektiv.

Anden tradition indeholder teorier, der kigger på individet og dets funktion i forhold til medarbejdere og arbejdspladsen. Her er det individet, der tænkes på, ligesom Hatch fokuserer på individet i det symbolistiske perspektiv.

Tredje tradition er præget af kompleksitet og stiller sig kritisk overfor første tradition og dens kendetegn, hvilket stemmer overens med Hatch' nøgleord for det postmodernistiske perspektiv.

I mit projekt om Situationel Dialektisk Forandringsteori argumenterede jeg for, at teorien lægger sig i en fjerde tradition grundet SDF's situationelle og dialektiske elementer, som ingen andre teorier i de andre tre traditioner indeholder (Nielsen, 2019). SDF udfylder dermed et hul i forandringslitteraturen.

FØRSTE TRADITION

Første tradition udgøres af John P. Kotter, som er en prominent teoretiker inden for forandringslitteraturen. Kotters teori er udformet som en model med otte trin, man skal gennemgå for at få en succesfuld forandring. Trin et-fire omhandler planlægningsfasen, trin fem-syv omhandler forandringen, og trin otte omhandler, hvordan man får forandringen forankret i organisationskulturen (Kotter, 1995).

Kotter understreger, at man ikke kan springe et eller flere trin over i modellen, da det skaber en illusion af, at forandringen går hurtigere, og man får ikke et tilfredsstillende resultat (ibid.:5).

Kotters otte trin er:

1. Skab en følelse af nødvendighed
 - Her skal man etablere den brændende platform - en væk-fra-tankegang, således der kommer opbakning til forandringen. Ledelsen skal skabe et billede af den nye situation som værende utålelig (Kotter, 1996:5).
2. Form en stærk koalition
 - Én til flere ledere skal være med i denne koalition, som har magt nok til at gå forrest i forandringsprocessen. Hierarki er underordnet (ibid.:6).

3. Skab en vision om en bedre fremtid
 - Forandringen skal udformes som en vision, organisationen skal arbejde sig henimod (ibid.:7).
4. Kommuniker visionen
 - Visionen skal kommunikeres ud i hele organisationen, og her understreger Kotter, at organisationen skal bruge alle tilgængelige kommunikationskanaler (ibid.:8).
5. Styrk medarbejdernes kompetencer
 - Kotter understreger, at medarbejdernes kompetencer skal styrkes med det formål, at den kommunikerede vision bliver efterlevet (ibid.:8).
6. Skab synlige og kortsigtede resultater
 - Hvis ikke man skaber synlige resultater på kort sigt, risikerer medarbejderne at tabe motivation for forandringen, og forandringen risikerer at tabe momentum (ibid.:9).
7. Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet
 - Organisationen må ikke sige, den har vundet for tidligt i forløbet, da konsekvenserne kan være store, og derfor skal forandringsforløbet fastholdes (ibid.:10).
8. Implementér nye procedurer i organisationskulturen
 - Forandringen skal inkorporeres for, at den bliver en del af medarbejdernes dagligdag, og det gøres ved at kreere procedurer i organisationskulturen på følgende måder:
 - 1) Den styrende koalition skal guide og vise medarbejderne, hvordan den pågældende forandring har forbedret flere ting
 - 2) Den kommende generation af ledere skal vises, hvordan en personificering af den nye tilgang er mulig (ibid.:10-11)

Bjarne Kousholt har på baggrund af Kotters model udviklet sin egen tolvtrinsmodel. Han har dermed tilføjet fire ekstra trin, en organisation skal gennemgå for at opnå en succesfuld forandring. Essensen for Kousholts trinmodel er den samme.

Kousholts tolv trin er følgende:

1. Gør truslen synlig
 - Dette trin er ligesom Kotters første trin; etablering af den brændende platform (Kousholt, 2014:336).
2. Etabler en stærk forandringsorganisation

- Der skal være massiv opbakning omkring forandringen, idet medarbejderne ikke skal finde negative stemmer fra den styrende koalition, som i dette tilfælde er topledelsen, og de skal dertil handle og kommunikere ens (ibid.:342).
- 3. Opstil vision og mål
 - Man skal have en vision for forandringen og dertil mål. For at nå målene skal man have strategier (ibid.:356).
- 4. Udfør interessentanalyse
 - Kousholt lægger vægt på, at man kender interesserne omkring forandringen (ibid.:365).
- 5. Udarbejd risikoanalyse
 - I dette trin udarbejder man forskellige analyser på mulige risici omhandlende forandringen (ibid.:375).
- 6. Specificer og planlæg
 - I dette trin planlægger man, hvordan man vil opnå visionen - også kaldet et forandringsprogram (ibid.:382).
- 7. Udarbejd en kommunikationsplan
 - Der skal forestå en plan for, hvordan organisationen agter at kommunikere den nye vision/forandring ud i organisationen (ibid.:395).
- 8. Implementer forandringen
 - Der skal følges op på de planer, organisationen har lavet, hvilket vil sige, at organisationen implementerer forandringen på dette trin (ibid.:404).
- 9. Forestå og fjern modtand mod forandringen
 - Der skal være plads til frustrationer og lignende, og organisationen skal håndtere disse (ibid.:412).
- 10. Hold ud og fejr jeres succeser
 - Kousholt siger, at de små sejre skal fejres undervejs for at opretholde medarbejdernes motivation (ibid.:419).
- 11. Sørg for forankring af forandringen
 - Forandringen skal blive en del af driften og kulturen i organisationen. Forandringsprojektet skal fortsat udføres og være i fokus, man kan ansætte nye medarbejdere, der ikke kender til andet, og dernæst være konsekvent m.m. (ibid.:424-425).
- 12. Evaluer forandringsprojektet

- I Kousholts sidste trin pointerer han vigtigheden af at evaluere forandringsprojektet for at organisationen kan lære af erfaring (ibid.:430).

Kritiske forbehold

I praksis er det ikke altid muligt at benytte sig af en lineær og systematisk tankegang, da de menneskelige aspekter oftest overses. I praksis har det den betydning, at der ikke er medtænkt uforudsigeligheder og kompleksitet, som i høj grad er til stede i en organisation med mennesker.

Kotter og Kousholts trinmodeller forudsætter en ledelse, der handler, tænker og agerer ens, hvilket sjældent er tilfældet, da mennesker har forskellige holdninger og syn på tingene. Mennesker mødes med forskellige hensigter og mål, og det er ikke til at vide, hvad resultatet bliver.

For at kunne opfylde alle otte eller tolv trin forudsætter det, at man har en masse viden, man egentlig ikke kan være sikker på at have - fx at kunne udarbejde gode og dybdegående interessentanalyser (jf. Kousholts femte trin). Interessenter er mennesker, der kommunikerer og interagerer med hinanden. Meninger og holdninger deles, og man kan derfor aldrig vide sig sikker på, hvor de står i forhold til forandringen.

Tingene forekommer oftest i tilfældig rækkefølge, hvilket betyder, at man måske bør håndtere eventuelle utilfredsheder eller frustrationer omkring forandringen længe før trin ni (jf. Kousholt).

ANDEN TRADITION

Anden tradition udgøres af Helle Petersen og hendes *cen/lok-strategi*, som er en kommunikationsmodel forbeholdt forandringskommunikation (Petersen, 2000; Petersen, 2016). Cen er en forkortelse af central kommunikation og dækker over den type kommunikation, der udstedes af ledere til mellemledere (Petersen, 2016:43). Denne type kommunikation kaldes også top-down-kommunikation og kan forstås som massekommunikation. Lok er en forkortelse af lokal kommunikation, der omfatter den kommunikation, som mellemledere kommunikerer fra den centrale kommunikation til medarbejderniveau, som også kaldes interpersonel kommunikation (ibid.:44-45). Petersen vurderer, at hendes cen/lok strategi tilgodeser både linjestyring og interpersonel kommunikation (ibid.:35).

I Petersens øjne er hendes cen/lok-strategi effektiv, fordi den centrale og lokale kommunikation spiller sammen i det større billede, og derfor varetages centrale og lokale interesser (ibid.:44). Petersen udlægger, at central kommunikation altid kan følges op lokalt (ibid.:48). Ledelsen skal være i stand til at tilpasse kommunikationen til den konkrete situation, hvilket giver hendes teori et situationelt element.

Mellemlideren er den centrale nøgleperson i cen/lok-strategien, da mellemliderens fornemmeste opgave er at sprede kommunikation ud i hele organisationen, hvilket gør mellemlideren til en katalysator i Petersens øjne (ibid.:40). Forudsætninger for dette er, at mellemlideren har forstået det kommunikerede, centrale budskab, at mellemlideren skal oversætte budskabet og gøre det spiseligt for medarbejderne, at mellemlideren har overvejet fordele, ulemper og konsekvenser samt overvejet, hvordan det centrale budskab skal kommunikeres ud i de lokale afdelinger (ibid.:40). Petersens forventninger til mellemlideren er store, idet mellemlideren skal være i stand til at svare på, hvad den pågældende forandring kommer til at betyde for hver afdeling og hvert individ i organisationen.

Mellemliderens vigtige rolle bekræftes af Leif Pjetursson, der er enig med Petersen i, at mellemlideren skal være i stand til at gøre det centrale budskab spiseligt og acceptabelt for øvrige medarbejdere i organisationen ved hjælp af kommunikationsprocesser (Pjetursson, 2011:314). Ligeledes er Pjetursson enig i, at mellemlideren skal evne at svare på, hvad den pågældende forandring kommer til at betyde for enkelte afdelinger og individer i organisationen.

Kritiske forbehold

Hvis man skal påpege nogle kritikpunkter ved Petersens model, kan man starte med at sige, at den er en anelse idealistisk, idet mellemlideren skal være klædt på til at besvare alle former for spørgsmål fra medarbejdere. En forudsætning for Petersens model er, at tingene er meget planlagte, inden noget slippes ud, og derved er mellemlideren klædt godt på til besvarelse af spørgsmål. Oftest kan dette ikke lade sig gøre i alle typer organisationer. Offentlige arbejdspladser og kommuner er politisk styrede, hvorfor tingene har det med at forløbe sig over længere tid. Processen kan være langsommelig fra udmelding af en forandring til realisering i praksis. I sådanne situationer kan mellemlideren ikke altid besvare, hvad den enkelte forandring kommer til at betyde for det enkelte individ, og Petersens strategi er derfor ikke tilstrækkelig i disse tilfælde.

Man kan argumentere for, at Petersens model primært er en top-down model. Årsagen er, at cendelen er kommunikation fra topledelse til ledelse, og lok-delen er kommunikation fra ledelse til medarbejdere. Medarbejderne har ikke rigtig mulighed for at kommunikere opad i organisationen. Konsekvensen hertil er, at topledelsen ofte ikke har et retvisende billede af organisationen, hvorfor topledelsen har svært ved at lede.

Petersens model er især god for de typer organisationer, hvor der er ressourcer til at planlægge nøje, inden man igangsætter en forandringsproces. I politisk styrede organisationer er Petersens model ikke tilstrækkelig, fordi der kan forekomme meget uvished fra mellemlederens side, hvis mellemlederen ikke selv har den fornødne viden om det, der er meldt ud højere oppe fra.

TREDJE TRADITION

Ralph Stacey udgør tredje tradition. Han kalder sin teori *Komplekse Responsive Processer*, som på engelsk hedder Complex Responsive Processes (CRP) (Stacey, 2011). Staceys hovedbegreber er *hensigternes vekselvirkning*, som er blevet beskrevet tidligere, og paradokserne *uforudsigelige forudsigeligheder* og organisationens *regelmæssige uregelmæssigheder* og *uregelmæssige regelmæssigheder*, som uddybes senere i afsnittet.

Det komplekse ved Staceys teori er, at processer ikke kan reduceres til noget simpelt. Processer er her sociale interaktioner, der sker over tid. Responsiv refererer til menneskelig interaktion, da mennesker responderer og interagerer med hinanden (ibid.). Derved siger Stacey, at der altid forekommer kompleksitet ved menneskelig interaktion, hvilket er årsagen til, at det ikke kan reduceres til simpelhed. Ifølge Stacey skal man se en organisation som mennesker, der interagerer med hinanden, og han forkaster og tager derfor afstand fra systemtankegangen (ibid.:469). Stacey slår fast, at systemer ikke kan ses homogent men derimod som transformative systemer, fordi systemer er under konstant forandring og udvikling (ibid.:252).

Stacey opererer med nogle organisatoriske paradokser, som han understreger, man ikke kan komme uden om. Det ene er uforudsigelige forudsigeligheder, hvor det uforudsigelige er gentagende lokale menneskelige interaktioner, som aldrig kan være fuldstændig ens (Salsø & Thorup, 2015:30). Det uforudsigelige kommer til udtryk ved, at interaktionerne som regel tager noget nyt med sig. Dog er

det også her, at der er muligheder for noget nyt. Det forudsigelige er genkendeligheden hos mennesker ved de lokale interaktioner. Selvom interaktionerne aldrig er helt ens, skaber de noget velkendt hos individet. Stacey udlægger, at de forudsigelige interaktioner er baseret på uforudsigelige interaktioner, og dermed har de potentiale til *emergens* (Stacey, 2011:31). Emergens er den potentielle mønsterdannelse over tid, og ved gentagende lokale interaktioner er chancen større for mønsterdannelse, idet lokale interaktioner sker på både gentagende og nye gange, der slutteligt ender ud i globale mønstre (ibid.:365).

Henry Larsen og Henrik Holt Larsen arbejder med meningskabelse i den komplekse interaktion mellem mennesker på arbejdspladsen (Larsen & Larsen, 2013). Ifølge Larsen og Larsen er kompleksitet et resultat af menneskers forskelligheder, og når de forskelligheder interagerer med hinanden, opstår komplekse ting (ibid.:26).

Larsen og Larsen udlægger, at mønsterdannelsen er et resultat af meningskabelse, som sker i fællesskab, når mennesker interagerer med hinanden, hvor der udveksles nye idéer, handlinger og intentioner (ibid.:27). Larsen og Larsen er enige med Stacey i, at mønsterdannelse skabes ved, at mennesker i lokale interaktioner interagerer med hinanden, og her sætter nogle interaktioner et større præg end andre (ibid.:27).

Stacey benytter narrativer som et redskab til at udveksle erfaringer og få en bedre forståelse for og af hinanden som mennesker. Stacey siger, at narrativer er fortællinger, som skal sørge for, at livet får betydning. Narrativerne skal gerne skabe retning og tryghed, samt vise hvem individet i organisationen er. Her kommer Larsen og Larsens meningskabelse ind i billedet, idet Stacey siger, at mennesker tillægger plottet mening (Stacey, 2011:403+415). Historiernes gennemslagskraft varierer, men nogle af dem er med til at påvirke organisationskulturen.

Stacey opererer også med paradokset om regelmæssige uregelmæssigheder og uregelmæssige regelmæssigheder (Stacey, 2011:474). Stacey vurderer, at man hverken kan eller skal løse paradokser. Paradokser har meget at skulle have sagt i forhold til kompleksiteten på arbejdspladsen, da individet og gruppen gensidigt og paradoksalt formes og former hinanden samtidig (Stacey, 2011:474). Hertil siger Stacey, at mennesker grundlæggende ikke ændrer sig, blot fordi de bliver sat ind i en organisationsammenhæng.

Staceys teori er som udgangspunkt en ledelsesteori, og når Stacey siger, at en organisation består af menneskelige interaktioner, betyder det også, at lederen skal indgå i de sociale relationer og interaktioner (Salsø & Thorup, 2015:35). Lederen kan ikke stå udefra og kigge ind. Stacey begrundet, at det er naivt af en leder at tro, at vedkommende kan styre komplekse, menneskelige interaktioner, fordi lederen allerhøjest kan påvirke og skubbe tingene i en bestemt retning ved at holde møder, opsætte dagsordener med hensigternes vekselvirkning in mente osv. (Stacey, 2011:346-467). En ledelse kan ikke lede uden et retvisende billede af organisationen.

Stacey pointerer vigtigheden af erfaringer og vurderer, at lederens erfaringer er vigtige, når der skal navigeres i kompleksitetskaosset. Narrativer udlægger Stacey som et værktøj til at dele erfaringer med hinanden. En anden måde er via *sociodrama*, som egentlig er et improvisationsteater. Formålet er at vise forholdet mellem mennesker og organisation, som narrativer også har til formål. Samtidig er sociodramaets andet formål at vise forholdet mellem menneskene i organisationen.

Kritiske forbehold

Stacey formår ikke at omsætte kompleksiteten til noget konkret, hvilket kan gøre hans teori en smule abstrakt. Staceys pointerer, at kompleksitet, uforudsigeligheder og hensigternes vekselvirkning er vigtige, men hvordan skal man som organisation navigere i kompleksitetskaosset? Når man skal gennemføre en forandring, kan man dele erfaringer via narrativer, men hverken narrativer eller sociodrama er reelle bud på, hvordan man skal tage hensyn til kompleksitet, når man som organisation skal gennemføre en forandring.

Stacey kommer heller ikke med forslag til, hvordan organisationen skal udvikle sig. For Stacey handler det hele om interaktioner og erfaringer, men at dele erfaringer kan kun række til en vis længde, da der på sin vis også er brug for nytænkning, hvis en organisation skal udvikle sig.

FJERDE TRADITION – RAMMERNE FOR SDFS

I mit arbejde med Situationel Dialektisk Forandringsteori argumenterede jeg for, at SDF udgør fjerde tradition af forandringsteorier, idet ingen af de eksisterende teorier har de situationelle og dialektiske elementer (Nielsen, 2019). SDF er en vigtig tilføjelse til forskningsfeltet, og SDF udfylder et hul i forandringslitteraturen ved at være en teori, der rent faktisk kan bestå i praksis i alle typer organisationer, da Situationel Dialektisk Videnskabsteoris antagelse 1 er taget ganske alvorligt (videnskabsteorien forkortes SDV og uddybes under *Videnskabsteoretisk ståsted*). Med min præsentation af SDF

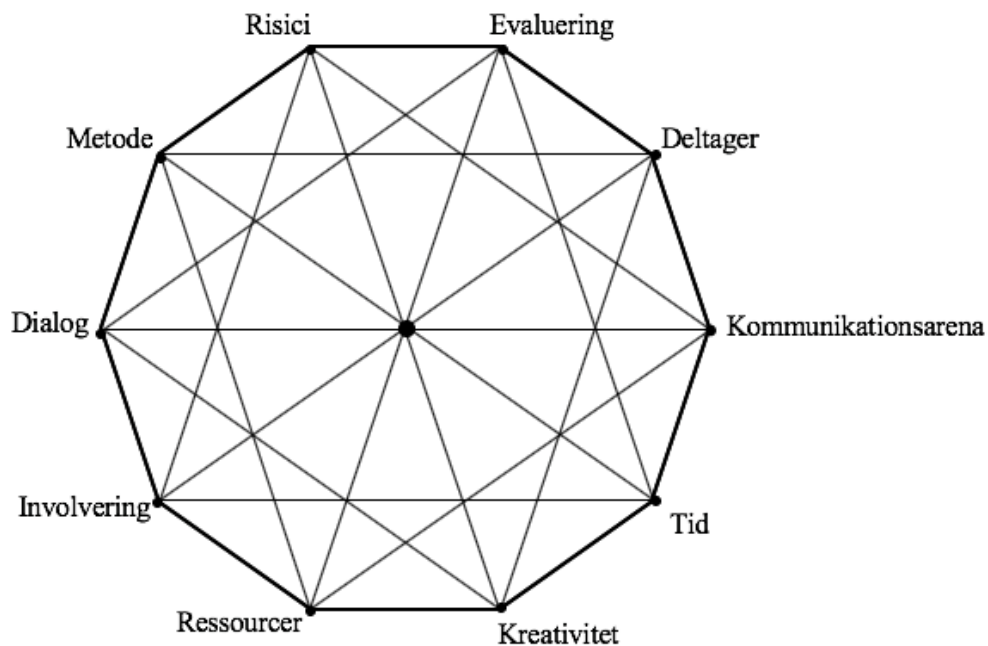
til forskningsverden bryder jeg radikalt med de traditionelle forandringsteorier, undtaget Situationel Dialektisk Ledelse (SDL) (Dawkar et al., 2015). Jeg konkretiserer hermed SDL til brug, da SDL forstås på det mere generelle plan. Min teori understreger, at forandringer skal ses situationelt, da både forandringer og forandringsprocesser er cirkulære og dynamiske størrelser, der ikke kan reduceres til simplificerede modeller (ibid.). Mit nye perspektiv at se forandringer på har manglet i den nuværende forandringslitteratur. Det dialektiske ved modellen er kompleksiteten i den, samt at forandringsplanlæggeren er bevidst om valg og fravalg, der gøres i processen (ibid.:22). Alle valg skal ses som et valg på et kontinuum.

SDF møder organisationen, hvor den faktisk er. SDF tager ikke udgangspunkt i en forfinet virkelighed, hvori forandringen sker. SDF forstår, at verden ikke står stille i forandringsmomentet, hvilket traditionelle forandringsteorier tager udgangspunkt i.

Jeg valgte at udforme teorien som en forandringsdiamant med ti uafgrænsede facetter. Inspirationen til udformningen er hentet fra Thomas Andersen og Flemming Smedegaards kommunikationsplanlægningsdiamant (Andersen & Smedegaard, 2009). Årsagen er diamantens udtryk for at arbejde dynamisk og cirkulært. Planlæggeren er ikke nødsaget til at benytte alle ti facetter i forandringsdiamanten, da situationen bestemmer, hvilke facetter der er behov for. Planlæggeren udvælger, fravælger og tilføjer facetter, der er passende i den konkrete forandringssituation. Facetterne er ikke uafhængige af hinanden, da de hænger sammen og påvirker hinanden (Nielsen, 2019:25).

SDF lover ikke, at organisationen ender med en succesfuld forandring, som Kotter og Kousholt gør, hvis man følger deres trin. Ingen teorier er fuldstændige, og SDF inviterer til, at brugeren af teorien er med til at videreudvikle den. Når en organisation vælger, fravælger og tilføjer facetter, er den med til at slibe sin egen diamant, hvilket diamantudformningen er med til at udtrykke. Rækkefølgen af facetterne har også noget at sige i forhold til slibningen. Det er tiltænkt, at organisationen skal vende tilbage til facetterne mere end én gang, da det bidrager yderligere til at slibe sin diamant, hvilket er det dynamiske og cirkulære (Nielsen, 2019:23). Jo flere gange man vender tilbage til facetterne, des mere sliber man sin diamant. Til sidst står man med en færdigsleben diamant, som er et udtryk for, at man har opnået følelsen af et helhedsresultat, og det har man først, når ens diamant er modsigelsesfri. Undervejs skal man som planlægger være bevidst om de valg og fravalg, der foretages. Der er konsekvenser ved det hele, og det er, hvad dialektikken bidrager med. Man skal vide, at man altid kunne have valgt anderledes, og at det havde givet andre konsekvenser og udfald.

SDF anerkender, at man som planlægger ikke kan planlægge en forandring ned til mindste detalje og tro, at forandringsprocessen forløber sig efter planen. En planlægger kan påvirke forandringsprocessen ved netop at planlægge, men vedkommende kan aldrig styre processen (ibid.), hvilket også er en årsag til, at diamantmetaforen er passende til SDF's visuelle udtryk.



Model 1: Forandringsdiamanten og dens ti uafgrænsede facetter

Indledende arbejde

Man skal som organisation finde ud af, hvorfor man ønsker at forandre, hvor stort behovet er for forandring, og hvad forandringen skal ende ud i (ibid.:25). Dernæst skal planlæggeren finde ud af, hvad beslutningstagerne ønsker og forlanger. Slutteligt skal planlæggeren studere forandringsdiamanten og dens facetter for at få et overblik over, hvilke facetter der skal benyttes, fravælges og hvilke andre der skal tilføjes.

Facetterne i forandringsdiamanten

Deltager

Denne facet henter inspiration fra Flemming Smedegaard (Smedegaard, 2019). Smedegaard argumenterer for, at man skal sløjfe afsender- og modtagerbegreberne og erstatte dem med et deltagerbegreb. Smedegaard understreger, at man ikke kan styre eller tvinge en såkaldt modtager til at modtage et givent produkt, hvis den såkaldte modtager ikke ønsker at være modtager. En af Smedegaards vigtigste pointer er, at man kommunikerer med deltagere og ikke til deltagere, da det er en mekanisk måde at tænke på (ibid.). Man kan ikke proppe et budskab ind i en, der ikke har lyst til at modtage det. Bliver kommunikationen ikke modtaget, kategoriseres kommunikationen som støj (ibid.). En deltager gør aktivt noget for at være en del af kommunikationssituationen, og dermed påtager deltageren sig en rolle.

Smedegaard deler deltagere op i inviterede og uinviterede. De inviterede deltagere er de, der er ønsket i den konkrete situation, og de uinviterede er de, der dukker op uden at blive inviteret til kommunikationssituationen. Et grundigt forarbejde med en deltagerliste kan hjælpe med at tilpasse den kommunikation, man ønsker, at deltagerne skal være en del af. Denne tankegang inviterer til involvering og dialog, som også er to facetter i forandringsdiamanten.

Deltagerne kommunikerer, interagerer og påvirker hinanden i det, Smedegaard kalder en kommunikationsarena, som også er en facet i forandringsdiamanten og uddybes senere. Smedegaard understreger, at man ikke kan styre, hvem der dukker op i kommunikationsarenaen, men man kan påvirke processen i en bestemt retning ved at udarbejde en udtømmende deltagerliste (ibid.:7).

Deltagerbegrebet er teoretisk funderet i Staceys tanker om hensigternes vekselvirkning og uforudsigelige forudsigeligheder, hvilket er årsagen til, at jeg benytter den i min teori frem for afsender- og modtagerbegreberne. Derudover vil der ved enhver forandringssituation være personer til stede, man i første omgang ikke havde forventet, og de vil påvirke processen. Denne uforudsigelighed er vigtig at have fokus på, idet planlæggeren da ikke lader uforudsigeligheder ødelægge hele forandringsprocessen (Nielsen, 2019:26).

En udfordring ved deltagerbegrebet er, at det kræver en omskoling i form af, at størstedelen lærer om afsender- og modtagerbegreberne via deres studier og praktiske erfaringer. Det kræver en grundlæggende tankeændring (Smedegaard, 2019:15; Nielsen, 2019:27). Dog er fordelen ved deltagerbegrebet, at individer ikke objektiviseres, som individet gør i afsender- modtagerbegreberne.

Kommunikationsarena

Kommunikationsarena hænger uløseligt sammen med deltagerbegrebet, og kommunikationsarenaen er også præsenteret af Smedegaard (Smedegaard, 2019). Smedegaard beskriver en kommunikationsarena som et abstrakt rum, hvori deltagerne udveksler tanker, idéer, danner relationer og påvirker hinanden, og sager udfoldes på baggrund af deltagernes individuelle hensigter (ibid.:10). Dette betyder, at deltagerne dukker op i tide og utide, og at arenaen har skiftende deltagere. Man kan derfor ikke styre arenaen – kun påvirke. Kommunikationsarenaen har flydende grænser, og grundet hensigternes vekselvirkning siger Smedegaard, at man som planlægger kun lykkes til dels, da deltagerne har forskellige hensigter med arenaen (ibid.:10).

En planlægger kan tale ind i en allerede eksisterende kommunikationsarena eller skabe en ny arena, hvor man skal invitere ønskede deltagere, man ikke ved med sikkerhed, vil dukke op.

En ulempe ved kommunikationsarenaen er, at den er så abstrakt og uafgrænset, hvilket besværliggør organisationens opgave med at påvirke arenaen i den ønskede retning. En kommunikationsarena kan nemt blive overskygget af en større kommunikationsarena, som derfor vil påvirke kommunikationsarenaen (Nielsen, 2019:29).

Tid

Tid er essentiel ved al planlægning, hvorfor den er en facet i min forandringsdiamant. Her opereres med subjektiv tid, *kairos*, og objektiv tid, *kronos* (Fanth, 2018:136). Kairos er et udtryk for individets tidsopfattelse, og kronos er den egentlige tid, klokken, som vi alle opererer efter. Oftest er der ikke overensstemmelse mellem den subjektive og objektive tid, og det gælder også ved forandringer – der kan være forskellige tidsopfattelser af, hvor lang tid en forandring vil tage.

I SDF har jeg inddelt tid i to faser - planlægningsfase og realiseringstid. Planlægningsfasen omhandler en tidsplan for forandringsprocessen (Nielsen, 2019:30). Handleplaner i begge faser er essentielle for, at alle medarbejder arbejder hen imod det samme, dog skal der være rum til uforudsigeligheder, og der skal tages hensyn til hensigternes vekselvirkning.

Realiseringstid omhandler det at gennemføre forandringen, hvor der igen skal tages hensyn til uforudsigeligheder og hensigternes vekselvirkning (ibid.:30). Det er her vigtigt at tænke på, at verden ikke står stille i forandringsforløbet, hvorfor man skal kigge på interne og eksterne tiltag, der foregår

samtidig. Timing kommer her til at spille en stor rolle, da dårlig timing kan være med til at skubbe forandringsprocessen i en negativ retning (ibid.:30).

Det gælder om at planlægge initiativer under hele forløbet, og ansvarshaverne skal også planlægge forandringsinitiativerne.

Tid er en svær størrelse at operere med. Det kan være enormt svært at vurdere, hvor lang tid en given forandring kommer til at tage. Den subjektive tid spiller en stor rolle, idet mennesker har forskellige kompetencer og forskellige grader af omstillingsparathed. Dette er med til at afgøre, hvorvidt en person synes, en forandring vil tage tre måneder eller tre år, hvor ledelsen måske har en helt anden opfattelse. En fejlvurdering af forandringstiden kan også have negative konsekvenser, da medarbejderne kan få en følelse af, at det går for hurtigt og dermed føler, at de ikke har den fornødne tid til at sætte sig ind i forandringen (ibid.:31). En måde, hvorpå man kan få en bedre føling af medarbejdernes tidsopfattelse i forhold til en forandring, er via involvering og dialog, som uddybes senere i artiklen.

Tid i et forandringsforløb omhandler meget mere end planlægning. Timing er en vigtig faktor. Det gælder timing i forhold til realisering af forandringen, men det gælder også kommunikation af forandringen. For tidlig udmelding kan skabe frustrationer, og for sen udmelding kan ligeledes skabe frustrationer (ibid.:31). Det gælder om hele tiden at have fordele og ulemper i tankerne (dialektikken), da den kan være behjælpelig med at vurdere, hvornår forskellige forandringsinitiativer skal igangsættes.

Kreativitet

Hvorfor er kreativitet vigtig i forandringssituationer? I min dataindsamling til min teori talte jeg med 17 forskellige mennesker, som jeg kalder *samtalepartnere*. Flere af dem udtrykte, at de vurderer, at der er behov for kreativitet i forandringsprocesser. Andersen og Smedegaard gør også plads til *det kreative rum* i deres kommunikationsplanlægningsdiamant (Andersen & Smedegaard, 2012:67), hvor formålet er vilde og skæve idéer samt at turde tænke uafhængigt.

Gyldendals Store Danske definerer kreativitet således: "i daglig tale en løs betegnelse for menneskets evne til at skabe noget nyt, overraskende, hidtil uset."

Der skal være plads til, at organisationsmedlemmerne har muligheden for at prøve at tænke i helt alternative løsningsforslag til den pågældende forandring, organisationen står overfor. Der skal være

plads til nytænkning, overraskende tanker og usete løsninger, jf. Gyldendals definition. Fordi medarbejderne er dem, der dagligt skal leve i den pågældende forandring, vil de typisk også have bud på, hvordan man kan løse forandringen på en alternativ og oftest bedre måde. En forandring kan være levedygtig, hvis den tænkes og gennemføres på en anden måde, fordi der er fundet en smart og kreativ løsning. Andersen og Smedegaard argumenterer for, at det oftest er de kreative løsninger, der huskes længe efter (Andersen & Smedegaard, 2012:67).

Når man involverer medarbejderne, vil en oplagt mulighed være at lægge op til, at de har rum til at tænke i innovative og kreative løsninger for at blive en større del af forandringsprocessen. Oftest betyder forandringer, at medarbejderne får mere travlt, idet de skal fortsætte med deres daglige arbejdsopgaver, men samtidig skal de sætte sig ind i og forholde sig til forandringen, og slutteligt skal de være med til at gennemføre den i praksis. Er der derfor nogle grundlæggende ting, medarbejderne kan løse eller organisere på anden vis, vil det være positivt og gavnligt for organisationen. Medarbejderne har nu mulighed for at bruge deres kompetencer til at udtænke alternative løsninger. Hvis der er noget, medarbejderne stræber efter på en arbejdsplads, er det at være i stand til at bruge deres kompetencer.

Denne facet inviterer deltagere til at tænke i utænkelige løsninger og ikke lade sig begrænse af eksisterende rammer. Denne form for tænkning lægger også op til et større engagement hos organisationsmedlemmerne, idet de kan føle, at ledelsen hører og inkluderer dem (endnu mere). Som jeg benævner senere, giver en øget involvering og inklusion en større forandringslyst hos medarbejderne, fordi deres tanker og idéer betyder noget. Deres vilde tanker er værdsat af organisationen.

Udfordringer ved denne facet kan være, at den kreative tænkning kan være tidskrævende, idet man ikke kan fremtvinge en kreativ idé. Medarbejderne skal gives den fornødne tid til at fordybe sig i forandringsprojektet alt imens, de tænker i kreative løsninger - som i øvrigt dukker op i helt uforudsigelige situationer. Kim Leck Fisher understreger vigtigheden af at have fokus på fart i en forandringsproces, da han siger, at nogle forandringer tonses for hurtigt igennem, hvor andre forandringer skulle have gået hurtigere (Fisher, 2012).

Her man kan argumentere for, at forandringen ikke er vigtig nok, hvis ikke der gives den fornødne tid til fordybelse i forandringsprojektet.

Ressourcer

Ressourcer har jeg delt op i menneskelige og økonomiske ressourcer samt vidensdeling (ibid.:33-35).

De menneskelige ressourcer er de, der aktivt skal deltage i forandringen, som interne og eksterne medarbejdere. De skal alle være med i samtlige dele af forandringsprocessen. Planlægning og overblik over de tilgængelige menneskelige ressourcer giver en bedre forudsætning for at undgå, at ingen spilder unødvendig tid og penge (ibid.:33).

Alle mennesker motiveres af forskellige ting, hvilket man kan få en bedre forståelse for ved hjælp af Helle Heins arketyper (Hein, 2013; Hein, 2019). Hein taler om fire forskellige arketyper – *Primadonnaen*, *Præstationstripperen*, der er inddelt i *Ekstroverte* og *Introverte*, *Pragmatikeren* og *Lønmodtageren* (Hein, 2013:38-40). Om Primadonnaen siger Hein, at arbejdet er et kald, og formålet er at gøre en forskel (ibid.:38). Den Ekstroverte Præstationstripper ser arbejdet som en konkurrence for at præstere godt i andres øjne, hvor den Introverte Præstationstripper ser arbejdet som en søgen med det formål at præstere godt i egne øjne (ibid.:39). Hein beskriver Pragmatikeren som en, der ønsker at udføre arbejdet godt og som blot ser arbejdet som et arbejde (ibid.:39-40). Lønmodtageren ser arbejdet som en straf og ønsker at få så højt et nettoudbytte som muligt (ibid.:41).

De økonomiske ressourcer dækker over alle de økonomiske aspekter ved en forandring. Forandringer koster penge. Her er medarbejderes løn noget af det mest omkostningsrige, da medarbejdere ofte bruger en del tid på at være frustrerede og oprevet, inden de egentlig begynder på selve forandringsprocessen (Nielsen, 2019:34). Materialer og lignende skal også medtænkes under økonomi.

Bert Hodges *værdirealiseringsteori* kan være relevant i forhold til at forstå menneskers valg på arbejdspladsen. Essensen for værdirealiseringsteorien er, at vi alle træffer forskellige valg i forskellige situationer, og at der altid er værdier i spil (ibid.). Ifølge Hodges realiserer mennesker værdier ud fra den situation, de befinder sig i (Hodges & Geyer, 2006). Hodges siger, at de realiserede værdier er de interessante, og de bliver realiseret igennem de praktiske valg, vi foretager os.

Jeg arbejder ud fra et deltagerbegreb, hvor jeg er enig med Smedegaard i, at man kommunikerer med deltagerne og ikke til deltagerne. Viden dækker over den forståelse, at den skabes i samspil med andre. Viden skabes, opstår og udveksles gennem interaktioner med hinanden (ibid.:28).

Viden er først værdifuld for en anden, hvis vedkommende forstår den viden, der deles. Videnskabelse oversættes, reflekteres og samskaves af og mellem flere deltagere. I en kommunikationssituation tager folk forskellige ting med (ibid.:31). Der er altid forskellige tolkninger af viden og vidensdeling, som der også skal tages højde for. Viden er ifølge Andersen og Smedegaard en interaktion og dialog, hvor der udveksles mening og betydning (Andersen & Smedegaard, 2012).

I kommunikationsarenaen udveksler deltagerne også viden med hinanden, idet de aktivt dukker op, udveksler tanker, idéer, meninger m.m. Disse ting bliver fortolket og reflekteret, og der udveksles yderligere, hvori der samskaves viden, deltagerne kan vælge at benytte, hvis de forstår den viden, der genereres.

Involvering

Denne facet henter inspiration fra SDF's hovedinspirationskilde, Situationel Dialektisk Ledelse (SDL), der har tre nøgleord: involvering, dialog og respekt (Dakwar et al., 2015).

Kort og godt handler denne facet om, at man skal involvere de mennesker, forandringen rammer og omhandler (Nielsen, 2019:37). Involvering af medarbejder kan give topledelsen og ledelsen et mere retvisende billede af organisationen, som ellers kan være svær at få.

Dialog

Dialog går godt sammen med involvering. Involveringen af de, forandringen omhandler, skal følges op med dialoger, da man sagtens kan involvere uden at være i dialog med medarbejderne (Nielsen, 2019:38). Dialog er vigtig i alle stadier af forandringsprocessen.

Når lederen eller ledelsen er i dialog med medarbejderne, både formelt og uformelt, kan det være med til at reducere noget af asymmetrien mellem dem, og det bidrager yderligere til ledelsens indsigt i medarbejdernes univers (ibid.:38).

I SDF sidestiller jeg dialog med bottom-up kommunikation og monolog med top-down kommunikation. Situationen afgør, hvilken type kommunikation der er brug for, men jeg gør plads til, at der kan komme mere bottom-up, da det fx ikke er noget, Petersen praktiserer i sin cen/lok-strategi.

Dialog skal ses som en forudsætning for involvering, og de to sammen giver et godt grundlag for medarbejders forandringslyst- og parathed.

Metode

Måden, man kommunikerer sit forandringsbudskab, er vigtig i forhold til medarbejderes villighed til at købe ind på forandringen – det er i hvert fald dette, jeg påstår på baggrund af mine data i SDF (ibid.:39). Denne facet inviterer til, at forandringsinitiativtagerne kan gennemtænke, hvordan forandringskommunikationen skal kommunikeres med deltagerne. Her gælder både hvad, hvordan, hvornår, hvor meget og hvorfor.

På en arbejdsplads findes en række forskellige mennesker, der alle har forskellige niveauer af læse- og skrivefærdigheder samt informationssøgningsevner. Til dette refererer jeg til Preben Sepstrup og Pernille Fruensgaards begreb om *funktionelle analfabeter* (Sepstrup & Fruensgaard, 2010:118). Kun 7% af danskerne anses for at have gode læsefærdigheder, og det er blot 25%, der anses for at være gode til at finde informationer og bruge dem i en tekst (ibid.:119). Disse personer betegnes som værende kommunikationsstærke.

Funktionelle analfabeter skal der tages højde for, da man kan finde en del kommunikationssvage medarbejdere på arbejdspladsen, hvorfor man skal tale i øjenhøjde med deltagerne frem for at tale ned til dem. At tale ned til deltagerne virker i sjældent positivt.

Risici

I en forandringsproces vil der altid være risici, og hvis man vil forsøge at være på forkant med disse, kan man som organisation forsøge at udarbejde en grundig identifikation af mulige risici. Det vil være utænelige fremtidsscenerier, som kan være svære at forestille sig, men dette betyder ikke, at man ikke skal prøve (Nielsen, 2019:41).

I SDF fremsætter jeg en vejledende og ikke-udtømmende liste, man kan gå ud fra (ibid.):

- Hvad kan gå galt?
- Hvor stor er sandsynligheden for, noget går galt?
- Hvordan kan der opstå modstand?
- Hvad kan vække utilfredshed hos de inviterede deltagere?
- Hvordan kan uinviterede deltagere skabe postyr?
- Hvilke aspekter skal man være særligt opmærksomme på?
- Hvilke konsekvenser kan den mulige risiko have?

Tharwon Arnuphaptrairong har lavet en liste med syv ting, der oftest fejler i projekter, hvilket viser sig at være menneskelige aspekter (Arnuphaptrairong, 2011; Hagedorn-Rasmussen et al., 2016:94):

1. Misforståede krav
2. Mangel på ledelsesopbakning
3. Brugere bliver ikke involveret
4. Man får ikke brugere forpligtet
5. Manglende forventningsstyring
6. Ændringer i krav undervejs i projektet
7. Mangel på god projektledelse

Selvom Stacey siger, at man ikke kan følge planer grundet uforudsigeligheder og hensigternes vekselvirkning, foreslår jeg, at man kan følge mulige risici op med handleplaner. Handleplanerne kan være behjælpelige, idet man har en forestilling om, hvordan man kan håndtere en risiko.

En organisation kan også praktisere *issues management*, der handler om at vende risiko til chance (Cornelissen, 2017:194). Man identificerer mulige risici, hvor man efterfølgende laver handleplaner.

Mange virksomheder bliver tit overraskede, hvis deres produkter eller lignende bliver overrumplet af noget nyt og eventuelt bedre, som gør deres gamle produkter forældede. Til dette bruger Maxwell Wessel og Clayton M. Christensen begrebet *disruption*, der er den proces, hvor ting forældes over tid, fordi de netop erstattes med nye og uforudsete opfindelser (Wessel & Christensen, 2012:4). Ved risikovurderinger og at tænke i uforudsete og sågar utænkelige scenarier kan en organisation forberede sig på sådanne ting.

Evaluering

Den sidste facet i min forandringsdiamant dækker over at evaluere forandringsprocessen (Nielsen, 2019:43). Man kan evaluere i alle faser af processen – om det er start, midt eller slut, og en evaluering kan give forandringsinitiativtagerne et indblik i, hvor langt de forskellige dele af virksomheden er med forandringen, og hvordan de eventuelt kan hjælpes videre derfra.

Evaluering kan være kompleks, idet det kan være svært at isolere det, man ønsker at evaluere. Dertil kan det være svært at måle, hvorvidt noget har virket, men via involvering og dialog kan man sammen med medarbejderne få en bedre forståelse for og af forandringsprocessen, og i fællesskab kan man måske komme frem til noget, der ligner en evaluering (ibid.).

Vælger man ikke at evaluere, kan det have negative konsekvenser, fordi nogle medlemmer kan føle, at forandringen har været irrelevant. Initiativ fra forandringsinitiativtagerne viser medlemmerne, at forandringen ikke er ligegyldig, da der bliver fulgt op på den.

Kritiske forbehold

Fordi SDF er så praksisnær, er den også yderst kompleks at benytte, da en organisation, som involverer mennesker, er kompleks. Komplexiteten stiller derfor nogle krav til brugeren, da brugeren skal kunne håndtere og forsøge at navigere i kaosset ved at planlægge processen og dermed påvirke den, og samtidig vide, at planer sjældent følges til punkt og prikke. Der skal være plads til afvigelser, revidering og revurdering – ellers går man imod forandringsdiamantens dynamiske og cirkulære elementer. Derudover er der fare for, at forandringsdiamanten bruges slavisk og som en tjekliste, hvilket også går imod dens principper.

At skulle bruge forandringsdiamanten, som den er tiltænkt, vil også være tidskrævende. Der skal sættes en god portion tid af, hvis teorien skal bruges til sit fulde. Denne nødvendige tid kan alle organisationer ikke give ved alle typer forandring, hvorfor SDF måske kan blive valgt fra.

VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED

Idet projektet er en videreudvikling af den situationelle og dialektiske (SD) tankegang, er det videnskabssteoretiske ståsted Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) (Dakwar et al., 2017). SDV udgøres af ni uafgrænsede antagelser, der overlapper hinanden og hænger sammen (ibid.:4).

Dakwar et al. forklarer, at det situationelle ved SDV er, at de ni antagelser ikke er statiske. Valg, fravalg og overvejelser er situationelt bestemt (ibid.:1). Dertil siger Dakwar et al., at de ni antagelser har dialektiske modsætninger, hvorfor alle valg skal iagttages som valg på et kontinuum (ibid.). Dialektikken understreger, at man skal være bevidst om valg og fravalg.

SDV giver forskeren mulighed for at benytte teorier og metoder, der normalvis hører under forskellige videnskabelige retninger ved at være situationel, dialektisk og multiperspektivisk. Derfor kan SDV's ontologi og epistemologi siges at være situationel og dialektisk (ibid.:4), fordi det kommer an på de teorier og metoder, man benytter.

SDV'S ANTAGELSER I BRUG

John Kotters ottetrinsmodel er lavet på baggrund af, at han i løbet af mange år har set, hvordan organisationer har fejlet i at gennemføre forandringer, der for alvor ændrer måden, hvorpå de driver deres forretning (Kotter, 1995). Dermed har han elementer af praktisk viden og erfaring med i sin teori. Dog er teorien udformet som en opskrift, der lover en succesfuld forandring, hvorfor den ikke kan bestå i praksis, og en af mine samtalepartnere udtalte i et interview, at Kotters teori er forældet.

Helle Petersens forandringskommunikationsmodel er udviklet på baggrund af data fra Novo Nordisk (Petersen, 2016:7). Hun udviklede dermed noget, der kan have en vis kraft i den type organisationer. Dette er dog ikke ensbetydende med, at hendes strategi kan overføres til andre organisationstyper. Cen/lok-strategien forudsætter nogle ting – eksempelvis at kunne klæde mellemlideren på til at løse forandringskommunikationsopgaver.

Ralph Staceys kompleksitetsteori giver ikke svar på, hvad man skal stille op i fx forandringssituationer. Stacey opererer sin teori ud fra praktiske iagttagelser, hvorfor han ikke giver teori og praksis en ligeværdig stemme, men dog understreger Stacey stadig, at man skal lave planer. Stacey giver ikke et bud på, hvordan man skal lave planer i kompleksiteten.

Der skal være en forandringsteori, der kan fungere i alle typer virksomheder; private, offentlige, politisk styrede m.m. Det kan min forandringsteori. SDF kan fungere i alle organisationer grundet det situationelle element i teorien. Teorien blev udviklet på baggrund af praktisk viden og erfaring samt teoretisk viden. Det unikke for denne forandringsteori kontra de eksisterende er SDV's antagelse 1 om, at teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar et al., 2017:4). Praktisk viden og erfaring har en lige så betydningsfuld stemme som teoretisk viden. Denne antagelse adskiller SDV fra andre videnskabelige retninger, og denne antagelse adskiller SDF fra andre forandringsteorier.

SDFS udvikles på baggrund af teoretisk og praktisk viden, som i denne teori også vægtes ligeligt. Resultatet er en vekselvirkning mellem teori og praksis, ligesom det kunne ses, da jeg udarbejdede Situationel Dialektisk Forandringsteori (Nielsen, 2019).

Om antagelse 2, som lyder, at del og helhed hænger sammen, siger Dakwar et al., at ”i SDV er det ikke et spørgsmål om del eller helhed, men et spørgsmål om både og. Både del og helhed. Del og helhed er ikke hinandens modsætninger ...” (Dakwar et al., 2017:9). Her skinner den dialektiske del igennem ved, at der er brug for både at kunne fokusere på delene og helheden, hvor man skal huske, at de hænger sammen. De forskellige dele i SDFS er med til at bidrage til helheden, og helheden har gjort, at der er behov for SDFS. For at der skal være ligevægt, er der brug for stabilitet i forandrings-situationer.

I SDF nævner jeg, at inviterede og uinviterede deltagere, der er tilstede ved en forandringssituation, påvirker og er afhængige af hinanden (Nielsen, 2019). Det samme gør sig gældende for SDFS. Dette er et udtryk for SDV’s antagelse 3 om, at forbundne sagsforhold påvirker hinanden gensidigt (Dakwar et al., 2017:13). Processer og sagsforhold skal ikke ses som lineære kausalitet. De skal ses som flere forhold, der påvirker hinanden på kryds og tværs (ibid.:14).

SDV’s antagelse 4 siger, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen (ibid.:17), hvilket henter inspiration fra Peter Senge, der netop har denne antagelse som en forudsætning for sin teori om den 5. disciplin (Senge, 1990:57). Fortiden har afgørende betydning for nutiden og fremtiden. SDFS udvikles, fordi der ikke er meget eksisterende teori om stabilitet, og dialektikken lægger vægt på både-og frem for enten-eller, hvorfor stabilitet skal ses i sammenspil med forandringer.

Hvordan mennesker reagerer og tackler forandringer, bunder i deres fortid. Har man oplevet en mislykket forandring, har man tendens til at tænke, at samme type forandring er skidt og kommer til at fejle. Hvert enkelt menneske vurderer individuelt en forandrings fordele og ulemper. Derefter tages der stilling til, hvordan man forholder sig til tingene. Det bunder i fortiden. Handlemønstre bunder ofte i fortidens handlemønstre, og det er, hvad antagelse 4 handler om.

Organisationer har gennemført forandringer i mange år, og kigger man på fortiden, kan man være sikker på, at organisationer bliver ved med at gennemføre forandringer i fremtiden. Verden har ændret sig på mange punkter, og mennesker begynder at stille flere krav til arbejdspladsen. Kotters model har helt sikkert kunne fungere før i tiden, men den er tidsbegrænset. Min forandringsteori er tidløs, fordi organisationen selv udvælger facetter og bestemmer rækkefølgen.

Man kan som menneske kun gisne om fremtiden, da man ikke kan forudse den. Hvad der vil være godt i fremtiden, har mennesker grundlæggende ikke let ved at vurdere, men det hænger sammen med fortiden og nutiden.

I en forandringssituation kan det være svært at afgrænse antallet af deltagere, som vil blande sig i det virtuelle og fysiske 'her' og 'der'. I SDFS kan man zoome ind og ud på forandrings- og stabilitetsprocessen ved at fokusere på de enkelte facetter, men samtidig kan man zoome ud på helheden for at danne sig et overordnet blik, som der oftest gøres i forskning. Det er vigtigt at være i stand til at zoome ind og ud, hvor man kigger på dele og helhed, jf. antagelse 2.

Hvad er en kendsgerning, og hvad er en værdi? Dette kan være svært at svare på, og derfor siger Dakwar et al., at kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke (Dakwar et al., 2017:23), som antagelse 6 lyder. Hvornår er stabilitet i forandring en kendsgerning, og hvornår er det en værdi? Antagelse 6 siger, at stabilitet er begge dele, hvorfor det må være op til den enkelte at vurdere, hvorvidt de synes, det er en kendsgerning eller en værdi.

Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt. Sådan lyder antagelse 7 (ibid.:28). Her beskriver Dakwar et al., at dialektiske modsætninger ikke kan begrænses til et x antal stykker, hvorfor der altid vil være andre valg, man kan tage, og der vil derfor være andre konsekvenser. SDFS opererer med forandring og stabilitet som et kontinuum. Der er brug for begge dele. Situationen afgør, hvor meget forandring der er brug for, og hvor meget stabilitet der er brug for. Der vil aldrig være et slutpunkt.

Som jeg også udlægger i min forandringsteori, tager jeg højde for uforudsigelige forudsigeligheder (Nielsen, 2019:19), hvor tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side, hvilket er udtryk for SDV's antagelse 8. Forandringer er processer, hvilket også gør stabilitet til en proces. Man kan ikke styre slagets gang, men man kan påvirke processerne. Der vil altid være tilfældigheder ved processer, men der vil til dels også være forudsigelighed, fordi man til en vis grad har planlagt processen, men også fordi man spejler sig i fortiden (jf. antagelse 4).

Den sidste antagelse, Dakwar et al. har med i deres videnskabsteori, er antagelsen om, at SDV er multiperspektivisk (Dakwar et al., 2017:32). Med denne antagelse udtrykker Dakwar et al., at man

ved at se tingene multiperspektivisk kan studere dele, helhed og alt derimellem (ibid.:33). Denne antagelse henter inspiration fra organisationsteoretikeren Gareth Morgan, der har udviklet otte originale metaforer, som man ser en organisation igennem. Morgan argumenterer for, at man får forskellige indsigter ved brug af de forskellige metaforer, hvorfor han foreslår en multiperspektivisk tilgang, da det giver et mere nuanceret billede af organisationen og minimerer blinde pletter (Morgan, 2006).

Når man skal gennemføre forandringer og sikre stabilitet, er det vigtigt at være i stand til at kigge multiperspektivisk på processerne, da man kan få værdifuld indsigt i både ledelsessynet, medarbejdersynet og eventuelt andre syn. Hvis man vil lykkes bedst muligt, er det en stor fordel med forskellige perspektiver, da det giver bedre forudsætninger for at kunne træffe kvalificerede valg.

METODE

SEMI-STRUKTURERET INTERVIEW

“Målet med et interviewstudie er således mere præcist at komme så tæt som muligt på interviewpersonens oplevelser og i sidste ende formulere et kohærent og teoretisk velinformeret tredjepersonsperspektiv på oplevelsen i en eventuel skriftlig rapport” (Brinkmann & Tanggaard, 2015:31). Som Svend Brinkmann og Lene Tanggaard udlægger, bruges et interviewstudie til at få viden om interviewpersonens oplevelser, hvorefter man udarbejder noget teoretisk og kohærent.

Svend Brinkmann og Steinar Kvale siger, at det kvalitative interview er et forsøg på at forstå verden fra individets perspektiv, hvor man forsøger at forstå meningen med deres oplevelser (Brinkmann & Kvale, 2015:3).

Clive Seale understreger, at et vigtigt element ved et kvalitativt interview er at lade samtalepartnerne tale, og det kan man hjælpe på vej ved at stille åbne spørgsmål, der inviterer til fyldestgørende svar (Seale, 2017:232 + 513).

Fordi mit mål er at udarbejde en teori, der kan stå i praksis, giver det bedst mening med et interviewstudie, da jeg derigennem får et mere nuanceret billede af, hvad der faktisk sker på arbejdspladsen. Interviewstudiet giver mig ledere og medarbejders perspektiver, og dermed bliver teorien også multiperspektivisk, jf. SDV's antagelse 9, som tilgodeser så mange medarbejdere som muligt. Data består af 17 interviews med både ledere og medarbejdere i en politisk styret organisation (en kommune).

Jeg kalder dem mine samtalepartnere, idet jeg ser kommunikation som noget, man skaber i samspil med mennesker i stedet for at se kommunikation, man kan give og modtage.

SITUATIONEL DIALEKTISK FORANDRINGS- OG STABILITETSTEORI

BUDSKAB

Det vigtigste budskab med denne udvidelse med stabilitet til SDF er, at når man tænker forandring, skal man også tænke stabilitet – begge dele er lige vigtige. Stabilitet er lige så vigtig som forandring og er noget overordnet, og derfor skal den have sin egen diamant frem for at være en facet i forandringsdiamanten.

Det samme gør sig gældende her som ved SDF – det situationelle ved modellen er, at der tages udgangspunkt i den konkrete situation, og dialektikken kommer til udtryk ved, at man er bevidst om valg og fravalg, der foretages i situationen.

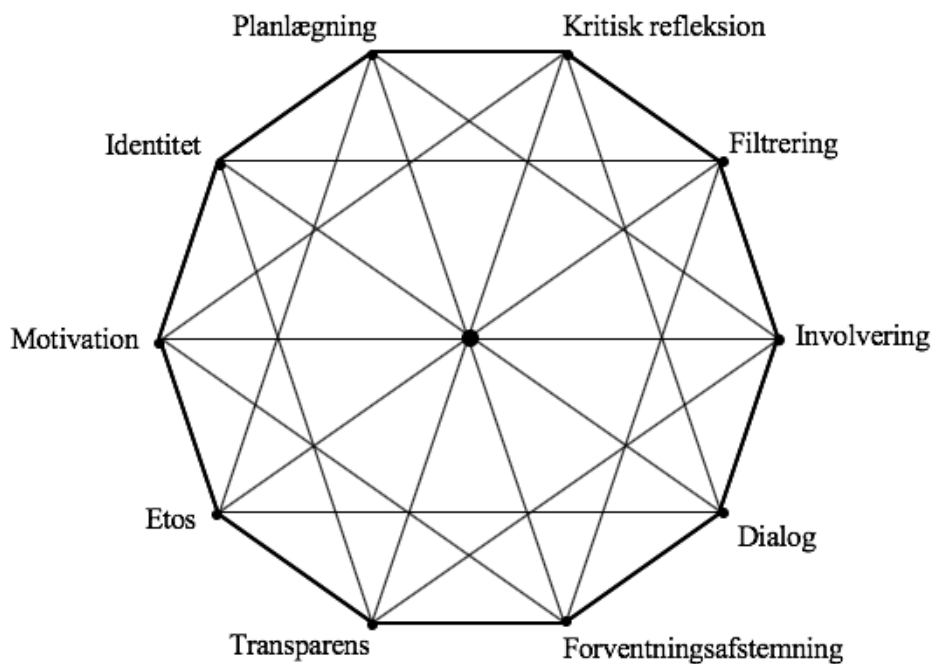
Denne udvidelse af SDF har til formål at give en organisation værktøjerne til at jonglere forandring og stabilitet på én gang frem for kun at have fokus på den ene del. En forandring skaber ofte uro i en organisation, og ud fra et SD-perspektiv skal der også ro til at skabe balance i uroen.

Hvis man vil gennemtænke alle aspekter af en forandring ordentligt, inden man sætter processen i gang for at sikre, at forandringen er en god idé, kræver det blandt andet, at man medtænker stabilitetsdelen sammen med forandringen. SDFS møder organisationen, hvor den er, og teorien maler ikke et forfint og misvisende billede af organisationen.

SDF og SDFS handler i høj grad om at have en bedre forståelse for medarbejdernes univers – både når det kommer til forandring og stabilitet, da man ellers ikke kan have et retvisende billede af organisationen, og derved kan ledelsen ikke lede. Da jeg spurgte mine samtalepartnere, om de vurderer stabilitet eller forandring som værende det vigtigste på arbejdspladsen, svarede de overordnet, at begge dele er lige vigtige, og at den ene ikke udelukker den anden. Dette bekræfter, at der er brug for at udforske stabilitetsdelen, og det bekræfter vigtigheden af mit arbejde.

SDV's antagelse 1 er blandt andet, hvad distancerer mit arbejde fra tidligere teorier inden for dette felt. De ti facetter, jeg er kommet frem til, er et resultat af et samarbejde mellem teori og praksis, hvor

jeg konstant har bevæget mig frem og tilbage på kontinuet mellem teori og praksis. Min proces står i kontrast til traditionel forskning, hvor man indsamler data, analyserer dem, og slutteligt præsenterer et resultat. SDFS-processen har et element af aktionsforskning som dialog over flere omgange med henholdsvis praksis- og teoriverden. I forskningsverden har jeg haft faglige diskussioner med Flemming Smedegaard (FS) og andre medlemmer af TRILO (Team Research i Innovation, Ledelse og Organisation), som er den forskningsgruppe, jeg er medlem af. Derudover består forsknings- og teoriverden af de fire traditioner, jeg har beskrevet i afsnittet *Teoretisk ramme*, FS og TRILO. Praksisverden består af Jakob Slot Schmidt (JSS - min vejleder på elitemodulet og sparringspartner på specialet), samtalepartnerne fra en kommune og FS. De faglige dialoger med henholdsvis forskningsverden og praksisverden er sket løbende gennem hele processen.



Model 2: Stabilitetsdiamanten og dens ti uafgrænsede facetter

FACETTERNE I STABILITETSDIAMANTEN

FILTRERING

Det er vigtigt at filtrere og sortere i den viden, ledelsen ønsker at dele med medarbejderne. Lederen skal filtrere viden og skærme medarbejderne mest muligt, hvilket gør, at medarbejderne kan passe deres arbejde. Dette er der flere samtalepartnere, der bakker op om og tilføjer, at man kan lede stabilt gennem forandringer ved hele tiden at holde personalet opdateret samt filtrere den viden, man ønsker at dele med medarbejderne. Andre medarbejdere giver udtryk for, at mails fylder for meget i hverdagen, og de tager fokus væk fra kerneopgaven. Flere medarbejdere oplever, at de selv skal sortere i vigtige og ikke-vigtige mails, og det er stressende. Ud over sorteringen af mails fortæller flere samtalepartnere, at man som medarbejder også skal bruge tid på at forholde sig til mails – om de er vigtige eller ej, for ellers kan man ikke lave skellet mellem de vigtige og de unødvendige mails.

En konsekvens af, at vidensdelingen ikke sorteres tilstrækkeligt, er, at medarbejderne ikke bearbejder, genererer og omsætter vidensdelingen til viden, der er brugbar og forståelig for dem. Dette er, hvad Sepstrup og Fruensgaard kalder *informationsoverlæs* (*information overload* på engelsk), der betyder, “at mennesker eksponeres for mere information, end de har brug for og/eller er interesseret i og/eller kan klare at tilegne sig og forstå” (Sepstrup & Fruensgaard, 2010:127). Dette er præcis, hvad flere af samtalepartnerne understreger, når de siger, at de skal sortere i mange unødige mails og forholde sig til en masse, de måske ikke kan klare at tilegne sig eller forstå. Ved ikke at filtrere vidensdelingen kan en konsekvens være, at medarbejderne ikke har den fornødne viden om enten tiltag, forandringer m.m.

Selv om vidensdeling er vigtigt, er det ikke nok blot at give beskeder. Dertil skal man involvere personalet og være i dialog med dem. Dialogen er vigtig. Dialogen skal ske i alle faser af både forandringsprocessen og stabilitetsprocessen for, at leder ikke antager nogle ting, der er forkerte. Man kan be- og afkræfte mange antagelser i dialogen.

Filtrering af vidensdelingen er vigtig, hvis man vil bidrage til stabilitet på arbejdet. Som leder gælder det om at hjælpe sine medarbejder så vidt muligt, og når man som mine samtalepartnere arbejder med mennesker, ønsker de at bruge mest mulig tid med beboerne. Dette kommer oveni, at medarbejderne

skal bruge mere og mere tid på dokumentation, da det er påkrævet højere oppefra. Dette er arbejdspladsen derfor nødsaget til, og det er endnu noget, der tager tid væk fra beboerne. Hvis medarbejderne skulle læse færre mails i arbejdstiden, ville de have den ekstra tid at give beboerne.

INVOLVERING

Hovedinspirationen til SDF er SDL, der har nøgleordene involvering, dialog og respekt (Dakwar et al., 2015). Involvering er også en facet i SDF, da alle samtalepartnerne, jeg talte med i forbindelse med udarbejdelsen af SDF, var enige i, at involvering er vigtig i forhold til forandringer, fordi medarbejderne skal leve i forandringerne hver dag. Derfor er det vigtigt at give dem en stemme. Ligeledes er det vigtigt at give medarbejderne en stemme, når stabiliteten skal sikres. Dette er alle samtalepartnerne enige i, som jeg har talt med i forbindelse med udviklingen af SDFS. Når man involverer medarbejderne, kan det være med til at sikre stabiliteten på arbejdspladsen.

Det er vigtigt, at man ikke undertrykker sine medarbejdere og andre personer, forandringen omhandler. Ved involvering giver man medarbejderne muligheden for at være en del af forandringsprocessen (Nielsen, 2019:37). Dette gælder således, når man vil sikre stabiliteten. Dog er der nogle forudsætninger for involveringen. Tingene skal konkretiseres i forhold til det, medarbejderne kan bidrage med – man skal ned på den enkeltes niveau, hvor de faktisk kan bidrage med deres viden og kompetencer, ellers får medarbejderne ikke bidraget. Medarbejderne kan være en bidragende faktor til stabiliteten, idet de kan fortælle, hvordan stabilitet kan 'skabes' eller sikres for dem. Dette sker ved involvering og dialog.

Det handler om en balance mellem for meget og for lidt involvering. For lidt kan være skidt, da medarbejderne da ikke føler, de har meget at skulle have sagt og dermed ikke har indflydelse. Opstår der først negativ snak i krogene, er mennesker gode til at forstærke hinanden ved at blive ved med at køre i de samme negative og selvforstærkende cirkler. Senge siger, at disse selvforstærkende cirkler er svære at bryde, da det kræver, at man er bevidst om de selvforstærkende cirkler, hvorefter man kan ændre adfærd (Senge, 1990).

For meget involveringen kan resultere i, at medarbejderne er overinvesterede, og falder beslutningerne ikke ud til deres fordel, kan der opstå utilfredshed. Dette kan igen lede til negativ snak og negative selvforstærkende cirkler.

DIALOG

Denne facet er også en genganger fra min forandringsdiamant. Flere samtalepartnere understreger dialogen som værende vigtig, både når det kommer til forandringer og stabilitet. Man kan ikke komme udenom, at man skal tale sammen på arbejdspladsen, hvis man vil sikre stabiliteten. Dialog er som nævnt et nøgleord for SDL, hvor Dakwar et al. argumenterer for, at involvering og dialog fører til respekt (Dakwar et al., 2015). Jeg tager eksplicit fat i to af SDL's nøgleord men ikke respekt.

Respekt har ikke sin egen facet, idet respekt er noget, man opnår og gør sig fortjent til at få af andre. Der kan være mange måder, hvorpå man kan opnå respekt, og SDL understreger, at forudsætningerne for respekt er involvering og dialog samtidig med andre faktorer og handlinger, som kan være svære at udpensle. Det er meget individuelt fra person til person, hvad der gør, at man respekterer et andet menneske. Derfor har jeg ikke respekt med som en facet.

For at lede stabilt gennem forandringer siger en samtalepartner, at man skal snakke og være i dialog med sine medarbejdere. En anden nævner, at stabilitet handler om kommunikation, samt at man som leder skal være i øjenhøjde med sine medarbejdere og have en føling med dem. Den føling får man ved at være til stede og tale med medarbejderne. Man skal kontinuerligt videre dele viden gennem dialog mellem leder og medarbejder. For at følge med og have den fornødne viden, er dialogen.

Via dialog får man talt om de ting, der skal tales om. En samtalepartner siger, at man kan sikre stabiliteten på arbejdspladsen ved at have fingeren på pulsen hele tiden, og det har man ved at interagere med medarbejderne, som foregår via dialog. Dette bliver uddybet med, at man ikke kan sætte en forandring i gang uden at spørge ind til, hvordan det går med medarbejderne og med forandringen – en slags løbende evaluering. Evaluering er som tidligere beskrevet en facet i forandringsdiamanten. Her gælder det om at komme ned og mærke efter selv og være i dialog med medarbejderne.

En samtalepartner påpeger, at man får en bedre forståelse for medarbejdernes univers ved at være i dialog med dem. Og den forståelse er vigtig for ledelsen, hvis man skal have et nogenlunde retvisende billede af, hvordan man leder bedst.

I dialogen kan man få flere perspektiver på samme ting, og det nuancerer tænkningen. Dette er den multiperspektiviske tilgang, som er præsenteret af Morgan, og som er den niende antagelse i SDV. Den nuancerede tænkning er netop Morgans formål med at se tingene multiperspektivisk (Morgan,

2006). Historisk set kan det konkluderes, at et diktatur kun kan bestå et vist antal år, og at demokratiske styrer har det med at vare ved. Beslutninger bliver oftest bedre, hvis de besluttet demokratisk, om det er i et samfund eller i en organisation frem for, at en enkel person bestemmer slagets gang. I dialogen kan man få flere perspektiver og nå frem til en demokratisk beslutning. Det er klart, at det ikke er i alle tilfælde, at det kan lade sig gøre med demokratiske beslutninger, men i de tilfælde, det kan lade sig gøre, bør det ske, da organisationsmedlemmerne ønsker at blive inddraget og være i dialog.

Forandringer kan gøre en arbejdsplads ustabil og er forstyrrende for den daglige gang, om de vurderes gode eller dårlige. Nogle forandringer tager tid at gennemføre, hvor andre tager knap så lang tid. I SDF inddeler jeg tid i subjektiv og objektiv tid, hvor den subjektive tid ofte spiller en større rolle, da det er organisationsmedlemmernes tidsvurdering af en forandring. Leder og medarbejdere har oftest ikke den samme tidsopfattelse, når det kommer til forandringer.

FORVENTNINGSAFSTEMNING

Hvordan kan man leve op til de forventninger, der bliver stillet til en på arbejdspladsen? En af samtalepartnerne understreger vigtigheden af, at man forventningsafstemmer for at konkretisere, hvad ledelsen forventer af medarbejderne, og hvad medarbejderne forventer af ledelsen. I en hverdag, der i forvejen er travl, og hvor der jævnligt igangsættes forandringsinitiativer, stiger forventningerne og kravene til en som medarbejder – men også til en som leder. Selvom der afholdes MUS, der er tiltænkt medarbejderen på arbejdspladsen, efterspørger nogle samtalepartnere, at der holdes samtaler, hvor man kan snakke om selve arbejdet og arbejdsopgaverne, om man er tilfreds med dem, om man føler, man stadig gør en forskel m.m. Den nemmeste måde at imødekomme forventninger og krav er ved at have en åben dialog omkring det.

Ulriksen et al. taler i deres artikel om, at forventningsafstemning er vigtig at have med studerende, der vil søge ind på en uddannelse (Ulriksen et al., 2013). Forventningsafstemning skal ske løbende, da det gælder om at få de studerende til ikke mindst at søge ind, men faktisk at blive og færdiggøre uddannelsen. Derfor er en forventningsafstemning vigtig, hvis man vil have studerende til at blive (ibid.:72-73). Dette kan overføres til, når man ønsker, at mennesker skal blive på arbejdspladsen. Man starter med at forventningsafstemme, inden vedkommende bliver ansat. Efterfølgende skal den lø-

bende forventningsafstemning ske for at få medarbejderen til at blive på arbejdspladsen. Forventningsafstemning kan sammen med motivation resultere i tilfredse medarbejdere. Motivation uddybes senere.

En forventningsafstemning kan have en positiv effekt, da der bliver talt igennem, hvordan man som medarbejder ser tingene løst, hvordan man som leder ser tingene løst, og hvordan man som arbejdsplads kan løse tingene i fællesskab. Ellers kan den modsatte effekt forekomme – at man som medarbejder kan blive negativt stemt over for de tiltag eller forandringer, der igangsættes på arbejdspladsen.

En forventningsafstemning kan også hjælpe ledelsen og leder til at forstå medarbejdernes univers bedre, hvilket gør det nemmere for ledelsen at lede, når de har et mere retvisende billede af, hvordan medarbejderne tænker, føler, agerer osv. Dermed endnu en positiv ting ved forventningsafstemning – at ledelsen kan lede bedre. Oftest handler det om penge og økonomi frem for de bløde værdier på arbejdspladsen, og det gør, at ledelsen ikke altid helt forstår medarbejdernes univers.

TRANSPARENS

Som jeg tidligere har beskrevet, siger Habermas, at en forudsætning for kommunikation er, at mennesket er oprigtigt og ikke forsøger at manipulere. Oprigtig kommunikation kan man blandt andet opnå ved at være transparent i sin kommunikation. Når man skal sikre stabilitet i forandringssituationer, kræver det blandt andet, at man er gennemsigtig omkring det, man kommunikerer med sine medarbejdere.

Ærlighed og gennemsigtighed være med til at reducere usikkerhed hos medarbejderne, og ingen mennesker er tjent med at være usikre i sit arbejdsliv. Derudover kan gennemsigtighed også reducere misforståelser, da der ofte kan opstå misforståelser ved det sagte og det skrevne sprog. Opstår der først usikkerhed grundet maskeret kommunikation, gavner det ikke medarbejdernes produktivitet, og der kan gå unødigt tid med bekymringer og usikkerheder. Noget, som kan undgås ved transparent kommunikation.

Gennemsigtig kommunikation er vigtigt i mange forskellige situationer. I forandringssituationer er gennemsigtigheden vigtig for, at medarbejderne kan se og forstå, hvad forandringen kommer til at

betyde for arbejdspladsen, hvad den indeholder m.m. I disse forandringssituationer kan gennemsigtigheden også være med til at skabe stabilitet i forandringen. Dermed kan medarbejderne se og høre, at alle kort er lagt på bordet, samt at de ikke får følelsen af, at viden bliver tilbageholdt, og at de dermed ikke har den fulde historie.

En samtalepartner påpeger, at gennemsigtig kommunikation starter oppefra, og derfra er det alle, der skal være transparente i deres kommunikation. Dette er en god pointe – at transparent kommunikation omhandler alle. Hvis medarbejderne forventer at være en del af en transparent kommunikationssituation, må lederne også kunne forvente at få transparent vidensdeling tilbage.

ETOS

Jeg har valgt at kalde denne facet etos, som omhandler troværdighed, ærlighed, tillid og synlighed. Etos (troværdighed) er en af de tre appellformer sammen med logos (fornuft) og patos (følelser), der i sin tid blev præsenteret af Aristoteles. De tre appellformer er retoriske virkemidler, en taler kan benytte for at opnå god og effektiv kommunikation (Gabrielsen & Christiansen, 2010).

En taler, eller en leder i dette tilfælde, skal om nogen være troværdig, når vedkommende ønsker at kommunikere et budskab, og det sætter denne facet fokus på.

Hvis man skal lede stabilt gennem forandringer, skal man blandt andet være ærlig, idet der ellers kan opstå usikkerheder, og det kan ærlighed være med til at reducere. En styrende koalition, som kommunikerer og opfører sig ens for at fremstå troværdig, er noget, Kotter og Kousholt pointerer som vigtige punkter i deres forandringsteorier (Kotter, 1995; Kousholt, 2014). I dette tilfælde er der ikke nødvendigvis tale om en koalition bestående af flere ledere – her kan det sagtens være den enkelte leder på det pågældende sted, som skal være troværdig.

En leders etos er vigtig i forandringssituationer, hvor lederen skal være loyal over for organisationen og forandringsinitiativer. En samtalepartner påpeger, at man som leder skal være loyal over for forandringen – uanset forandringstypen. Når en leder skal kommunikere forandringen, uanset om lederen personligt er for eller imod forandringen, skal det gøres på en troværdig måde, der får lederen til at fremstå troværdig.

Kommunikerer en leder ikke forandringen troværdigt, kan det være svært at få medarbejderne med på idéen om forandringen. Troværdighed, ærlighed og tillid hænger i høj grad sammen med det at

være transparent. Er man som leder transparent i det, man gør, fremstår man mere ærlig og troværdig, og medarbejderne vil med højere sandsynlighed udvise tillid til, at lederen kan guide medarbejderne igennem forandringsituationer og bevare en god portion stabilitet.

Flere samtalepartnere peger på, at stabilitet yderligere kan sikres ved, at man som leder er til stede og synlig for medarbejderne. En leder skal være til stede, tale med medarbejdere og træffe beslutninger – om de er rare eller ej.

Tillid er vigtig i den forstand, at medarbejdere skal have tillid til, at de kan komme til deres nærmeste leder, hvis de har noget på hjerte. Denne gensidige tillid kommer ifølge en samtalepartner via dialog og ved at være synlig blandt medarbejderne.

Synlighed hænger ikke nødvendigvis sammen med transparens eller troværdighed, og synlighed er ikke kun vigtig fra nærmeste leder. Flere af mine samtalepartnere efterspørger, at den øverste ledelse også er mere synlig på arbejdspladsen. Årsagen er, at de ønsker at sætte ansigter på de personer, der styrer slagets gang.

MOTIVATION

Denne facet sætter primært fokus på motivation, men facetten berører også anerkendelse og tilfredshed. Man kan ikke have en stabil arbejdsplads uden stabile medarbejdere, der dagligt møder op og udfører arbejdspladsens kerneopgave. Mange af samtalepartnerne forbinder stabilitet med det at være tilgængelig – at man kan stole på, at kollegaer møder op på arbejde, når de har vagter, at man kan regne med hinanden, og at man ved, hvem der gør hvad.

Hvis man vil have, at folk skal møde op på arbejde, skal man sørge for at holde personalet motiveret og tilfredse samt få dem til at føle sig anerkendte. Stabilitet betyder blandt andet, at man møder op og passer sit arbejde, men hvad motiverer folk til at møde op og være en stabil medarbejder? Dette kan der være flere forklaringer på.

Ris og ros kan være noget, der motiverer mennesker. Edward Lee Thorndikes teori om *Effektloven* siger, at basalt for alle dyr, mennesket inkluderet, er, at handlinger, der fører til ros, bliver gentaget, og handlinger, der fører til ris, ikke gentages (Galef Jr., 1988). Der skal ros til at fremme en ønsket

handling, hvor ris nedtoner uønskede handlinger. Hvis man giver en person ris, skal det være med det formål at anspore til alternativ handling. Man skal ikke kritisere bare for at kritisere.

Effektloven siger, at mennesker ikke er anderledes, når de kommer ind i en organisation – hvilket er det samme, som Stacey argumenterer for. Derfor gælder effektloven i det private såvel som på arbejdspladsen.

En leder bruger altid effektloven, når vedkommende straffer eller belønner en medarbejder, men lederen er ikke altid bevidst om egen adfærd. Denne adfærd har en betydning og indflydelse hos den medarbejder, som modtager ris eller ros. Lederen har en større rolle, end lederen måske selv ved. Lederens rolle bekræftes af Edgar H. Schein. I Scheins teori om organisationskultur argumenterer han for, at lederen er den bærende søjle for skabelse og videreførelse af kulturen i en organisation (Schein, 1994). Det, lederen gør, har stor betydning for organisationen og organisationsmedlemmerne. På forsiden af Scheins bog, den danske udgave, er et billede af en bidronning omringet af sine arbejderbier og droner. Dronningebien er den vigtigste bi i en bikube, da hun er den eneste, der yngler. Billedet illustrerer en leders betydning i en organisation.

Abraham Maslows motivationsteori, hans såkaldte *behovspyramide*, omhandler menneskets fem basisbehov. Fra bunden er det *de fysiologiske behov*, der dækker over mad, vand og husly. *De sikkerhedsmæssige behov* handler om tryghed og stabilitet i arbejdet og/eller i det private. *De sociale behov* omhandler interaktion og relationer med andre mennesker. *Egobehovet* er behovet for at få anerkendelse fra andre, føle sig værdifuld, opnå selvrespekt og føle sig kompetent. *Selvrealisering* er øverst i pyramiden, og det er behovet for at udfolde sine kreative sider, bruge sig selv og fokusere på personlig udvikling (Maslow, 1943). Maslow argumenterer for, at alle mennesker higer efter selvrealisering i behovspyramiden – dog skal man først have dækket de basale og nedre behov, før selvrealiseringen kan ske (ibid.).

I Frederick Herzbergs *tofaktorteori* inddeler han de faktorer, der kan skabe tilfredshed og utilfredshed på arbejdspladsen. De tilfredshedsskabende faktorer kalder Herzberg *motivationsfaktorer*, og de ikke-tilfredshedsskabende faktorer kalder Herzberg *vedligeholdelsesfaktorer* (Herzberg & Snyderman, 1959). Motivationsfaktorer omhandler arbejdsopgaver, præstationsmuligheder, ansvar, indflydelse, anerkendelse og personlig udvikling. Hos Maslow er dette egobehov og selvrealisering. Vedligeholdelsesfaktorerne omhandler løn, arbejdstid, goder, sociale forhold, fysiske- og sikkerhedsforhold, som hos Maslow er de sikkerhedsmæssige og sociale behov.

Hvis medarbejdere er utilfredse med noget, og det forbedres, resulterer det ikke i automatisk tilfredshed, da vedligeholdelsesfaktorerne skal være i orden for ikke at skabe utilfredshed. Vil man skabe tilfredshed, skal man gøre det via motivationsfaktorerne (ibid.).

Om det er den ene eller den anden teori – eller dem alle, der gør sig gældende på den specifikke arbejdsplads, handler i virkeligheden om, om man som leder/ledelse kender sine medarbejdere. Kender man medarbejderne, har man større forudsætninger for at vide, hvad der motiverer dem til at møde op på arbejde. Alt dette for at sikre stabile rammer på arbejdspladsen, hvilket er vigtigt for mange mennesker. Tag bare Maslows sikkerhedsmæssige behov, der understreger tryghed og stabilitet. Ris og ros (anerkendelse) har også en stor betydning for mennesket, idet mennesket har behov for at vide, at det, de gør, er godt. Og når mennesket derimod gør noget, der er mindre godt, kommer risen, men samtidig kommer der også en anvisning til handling. Herzbergs motivationsfaktorer omhandler bl.a. anerkendelse. Anerkendelse kan føre til arbejdsmotivation, hvilket fører til tilfredshed hos medarbejderen. Tilfredshed hænger sammen med anerkendelse, arbejdsopgaver og andre motivationsfaktorer.

IDENTITET

Denne facet sætter fokus på medarbejdernes identitet, da identiteten er en vigtig del af medarbejderne på arbejdspladsen, og arbejdet er en stor del af medarbejdernes identitet. Men hvor meget skal identiteten fylde på arbejdspladsen? Nogle steder fylder den så meget, at medlemmerne glemmer, hvad de egentlig går på arbejde for, da tingene skal være belejligt for dem. Jeg har hørt flere ledere blandt mine samtalepartnere, der har den opfattelse, at deres medarbejdere hovedsageligt tænker på, hvad der er godt for den enkelte medarbejder i stedet for at tænke, hvad der er godt for borgeren og arbejdspladsen. En af lederne forklarer, at årsagen er, at folk ikke er forandringsparate, og at de overvejende hos hende også har problemer med, at folk primært tænker, hvordan deres arbejdsplan ser ud, hvad de helst har lyst til, og hvordan deres ferieplan ser ud.

De arbejder med at ændre den indstilling ved at mødes i det, de kalder deres trivegrupper og skrive ned, hvordan de ønsker, at tingene skal være, hvordan de ønsker at agere osv. Det er en form for forventningsafstemning, der kan flytte fokuset fra mig'et til arbejdspladsen, som kan være med til at sikre stabiliteten og dermed tilfredse medarbejdere.

Medarbejdernes identitet kan man kæde sammen med Maslows ego behov og selvrealisering, da de netop handler om, at mennesket ønsker anerkendelse, selvtilfredshed, at føle sig værdifuld, opnå selvrespekt, føle sig kompetent, bruge sig selv, udfolde kompetencer og være kreativ – alt sammen for personlig vinding og udvikling. Men ikke desto mindre er det, hvad Maslow siger, motiverer medarbejderen, og derfor må medarbejderens egoisme spille sammen med organisationens interesser for, at der kan kreeres en form for stabilitet på medarbejderfronten.

En samtalepartner udtaler, at man oftest bliver lidt for egoistisk, og man prøver at køre det hen på, at det ikke er godt for borgerne, men i virkeligheden handler det om medarbejderen selv. Ifølge Luhmanns teori er dette, hvad han taler om – at mennesker (systemer) er grundlæggende egoistiske og tænker på egne behov og egen overlevelse. En samtalepartner siger også, at hun bliver glad, når hun føler, at hun har gjort en forskel ved at hjælpe en borger i stedet for at læse mails eller dokumentere. Det er også en form for egoistisk selvbehag, når hendes gerninger får hende til at føle sig betydningsfuld.

Man skal have fokus på medarbejdernes identitet, da fagligheden for nogle mennesker er vigtigere end arbejdspladsen, fordi man er sit fag. Når der igangsættes forandringer, der gør, at medarbejderne ikke kan udføre deres fag ordentligt, får folk en negativ indstilling til tingene. Når medarbejdere ikke føler sig respekterede i forhold til deres faglighed, kan der opstå negativitet imod initiativer på arbejdspladsen. Det skulle gerne være sådan, at de fleste medarbejdere er med på de forskellige initiativer og kan se meningen med dem, og derfor er medarbejdernes identitet vigtig.

Man kan lettere gennemføre forandringer og sikre stabilitet, hvis man udviser en respekt over for medarbejdernes identitet frem for at se identiteten som noget, der skal ændres eller laves om. Forandringer, der forsøger at ændre eller lave om på identiteten, bliver sjældent taget godt imod. Dermed skal ledelsen forstå, hvad identitet er for noget, og hvordan man kan udvise respekt for folk og deres faglighed. Mange professionsuddannede lægger en stor ære i at udføre deres job på den måde, de finder rigtig inden for faget, og det kan jeg også se på nogle af mine samtalepartnere. De arbejder med mennesker og ser en stor ære i at give beboerne en god pleje – hvilket de er gode til.

PLANLÆGNING

I sin teori udlægger Kotter, at planlægning er en forudsætning for en succesfuld forandring. Følger man planen fra punkt et til otte, ender man med at have en succesfuld forandring. Planlægning sker i alle faser af menneskets liv, men planlægning lægger sig primært i første tradition af forandringsteorier. Tredje tradition af forandringsteorier har fået øjnene op for, at det er svært at planlægge sig ud af alt, fordi ens planer sjældent bliver fulgt, som de er intenderede, grundet hensigternes vekselvirkning og menneskers kompleksitet. Dette betyder dog ikke, at man hverken kan eller skal planlægge, for Stacey siger som sagt, at man ikke skal stoppe med at lægge planer, da det er en hyggelig menneskelig aktivitet.

I dette tilfælde kan denne hyggelige aktivitet være bidragende til en mere stabil arbejdsplads, da planlægning giver nogle af samtalepartnerne en følelse af overblik og overskuelighed, og derfor er den en facet i stabilitetsdiamanten. I sin planlægning er det vigtigt, at man har hensigternes vekselvirkning in mente.

Flere samtalepartnere nævner, at planlægning kan være med til at sikre stabiliteten på arbejdspladsen, for hvis de ved, hvad der er planlagt for dem for dagen, er de mere trygge ved at gå i gang med dagens opgaver. Der skal gerne være noget forudsigeligt og noget genkendeligt ved at møde på arbejde. En samtalepartner siger, at hun dagligt lægger en plan for dagen, men at tingene aldrig forløber sig efter planen. Det er hensigternes vekselvirkning i praksis. Dertil siger hun, at hun har det bedst på den måde, når der sker en masse uforudsigelige ting. Det er dog ikke alle, der har det på samme måde.

Planlægning er vigtig for mange medarbejdere, da det er med til at give hverdagen en struktur og noget at arbejde henimod. Planlægning kan være behjælpelig med at udnytte tiden bedst muligt, for er der noget, folk kan blive sure over, er det følelsen af at have spildt en masse unødigt tid.

KRITISK REFLEKSION

Kritisk refleksion handler om, at man jævnligt tager beslutninger op til revision og stiller spørgsmålstegn ved, hvorvidt det stadig er fornuftigt at gøre tingene på den pågældende måde. Oftest er beslutninger taget af personer, der ikke længere er i organisationen, og her skal man være bedre til at stille spørgsmålstegn ved, om beslutningen stadig giver mening for organisationen og organisationsmedlemmerne.

Mange organisationer formår ikke at indhente viden og erfaring fra medarbejderne på gulvet, og det giver denne facet derfor plads til. Et af kritikpunkterne ved Petersens cen/lok-strategi, som nævnt under anden tradition og dialogfacetten, er, at der egentlig ikke er meget bottom-up kommunikation i modellen. Ligeledes inviterer de fleste kommunikationsteorier ikke til bottom-up kommunikation, hvilket jeg ønsker at sætte fokus på. Både gennem dialogfacetten og denne facet.

Flere samtalepartnere efterspørger en bedre forståelse for deres univers, da det er dem, der går i det hver dag. En af samtalepartnerne siger, at hun ikke tror, at ledelsen altid ved, hvad der foregår – selv om lederen på hendes sted er en tidligere medarbejder. Hun siger dertil, at man altid kan have en bedre forståelse for hinanden, og at man først kan kende andres arbejde 100%, når man selv er i det. Dette er, hvad Stacey blandt andet taler om. Han siger ligeledes, at man aldrig kan forstå en andens univers fuldstændigt, men gennem narrativer og sociodrama kan man dele perspektiver (Stacey, 2011).

Ud over narrativer og sociodrama kan den kritiske refleksion være behjælpelig for ledere til at indhente viden og erfaring fra medarbejderne. Den manglende refleksion forhindrer ledelsen og medarbejderne i at se, hvad organisationen egentlig har gang i, når det fx kommer til forandringer. Forandringer har en stor indflydelse på organisationsmedlemmernes hverdag, og man kan hurtigt miste overblikket, hvis man ikke har føling med, hvad der foregår.

Den kritiske refleksion handler om, at man som medarbejder tør stille spørgsmålstegn ved det hele. Medarbejderne skal turde stille sig kritiske over for beslutninger, initiativer, forslag, gamle forandringer, gamle beslutninger osv. Hvis der er bøvl i hverdagen, skal medarbejderne stille spørgsmål til det. Er det en skal- eller måske-opgave? Hvem har egentlig besluttet opgaven? Giver det stadig mening? Det, der er underligt i ens hverdag, skal der reflekteres kritisk over. Igennem dialog omkring tingene kommer man frem til en løsning.

Det gælder også den anden vej, at man som leder stiller spørgsmål til medarbejdere, der brokker sig. Hvorfor brokker de sig, og hvad er det egentlig, der ligger til grund for deres brok? Både ledere og medarbejdere skal være åbne over for dialogen og den kritiske refleksion, da det ellers kan gøre dem

handlingslammede. Har en medarbejder den indstilling, at det er ledelsen, der er den dumme, er vedkommende ikke åben for handling. Mener vedkommende, at ledelsen er en del af problemet, sammen med andre faktorer – måske endda en selv, er vedkommende dermed mere åben for handling.

Lederne skal også have de rigtige værktøjer og en masse sparring til at være klædt godt på til at lede og vise medarbejderne vej, som gør medarbejderne mere selvsikre i den kritiske refleksion.

STABILITETSDIAMANTENS SVAGHEDER

Idet stabilitetsdiamanten er tiltænkt at skulle bruges eller medtænkes sammen med brugen af forandringsdiamanten, må stabilitetsdiamantens svagheder være de samme som forandringsdiamantens.

Svaghederne er, at diamanterne er tidskrævende at benytte, da brugeren skal sætte sig ind i begge diamanter, studere facetterne, gøre sig overvejelser om valg, fravalg og tilføjelser af facetter, bestemme rækkefølgen, slibe diamanterne, indtil man opnår følelsen af et helhedsresultat, og har en samlet diamant, der er modsigelsesfri. Denne situationelle slibning er ret tidskrævende i praksis, fordi det også er tiltænkt, at man skal vende tilbage til facetterne mere end én gang.

Diamanterne er også komplekse at benytte, fordi man skal sørge for, at processen er cirkulær og dynamisk. En fare kan herved være, at diamanterne bliver benyttet som en tjekliste, eller at man starter med en facet og kører slavisk videre derfra. Meningen med diamanterne er, at man benytter dem situationelt, arbejder cirkulært og kommer tilbage til facetterne mere end én gang, men diamanterne kan frygtes at blive brugt som en trin-for-trin model i stedet, som jeg tager afstand fra.

KONKLUSION

Mit formål med denne præsentation af en ny forandrings- og stabilitetsteori har været at komme med et bud på en teori, der reelt set kan holde i praksis, og som tænker forandringen igennem på begge sider af det dialektiske kontinua. Resultatet er to diamanter, der skal bruges i sammenspil med hinanden, da den ene forudsætter den anden.

Stabilitetsdiamanten er et hjælpeværktøj og inspiration til folk, der skal arbejde med forandringer. Modellen er en invitation til at arbejde med at videreudvikle ud fra de erfaringer, man gør sig. SD-tankegangen åbner op for graden af uendelighed, når man laver modeller. Hvor man vælger at stoppe, er et spørgsmål om ressourcer.

Jeg er kommet frem til ti uafgrænsede facetter, idet jeg er kommet frem til noget, der er sammenhængende og modsigelsesfrit. Facetterne passer sammen, overlapper og bakker hinanden op. Facetterne kunne have set anderledes ud, men de ti facetter er bud på, hvad der kan bidrage til stabilitet i forandringer på arbejdspladsen. Derudover har jeg arbejdet multiperspektivisk, jf. SDV's antagelse 9, idet alle teoretiske og praktiske perspektiver har bidraget til slutresultatet. Jeg har forsøgt at få så mange inputs med som muligt. Resultatet er erfaringsbaserede drøftelser med folk i forskningsverden og praksisverden. Dette er årsagen til, at facetterne er sat sammen på netop den måde, de er.

Rammerne omkring projektet har gjort, at udviklingen af SDFS måtte stoppe et sted, hvor facetterne gav mening og var modsigelsesfrie. Stabilitetsdiamanten er en dynamisk og cirkulær model, hvor organisationen sliber sin egen diamant, når den vælger, fravælger og tilføjer facetter. Rækkefølgen af facetterne er også med til at slibe diamanten yderligere. Det er meningen, at man skal komme tilbage til facetterne mere end én gang - ligesom det gør sig gældende for forandringsdiamanten. Facetterne er ikke uafhængige af hinanden. De komplementerer og påvirker hinanden.

Mit arbejde med SDF (Nielsen, 2019) viste sig at være en revolutionerende og vigtig tilføjelse til forandringsfeltet, da teorien præsenterede en helt ny måde at se forandringer på, og min teori står endnu stærkere ved, at den er den mest praksisnære forandringsteori. At udvide med stabilitetsdimensionen har kun forstærket teorien, da stabilitet er lige så vigtig som forandring. Med stabilitetstilføjelsen præsenterer jeg en teori, der kan give en organisation de bedste forudsætninger for en succesfuld forandring.

Idet essensen af SDFS er, at teorien er situationel og dialektisk, har teorien gode anvendelsesmuligheder, fordi man situationelt kan sammensætte den til den pågældende forandring. Situationen afgør, hvilke facetter man i en given situation har brug for, hvilke der skal sorteres fra, og hvilke der skal tilføjes. De to diamanter er tiltænkt at bruges samtidig. Brugere af de to diamanter er velkomne til at komme med deres bidrag til flere facetter, da de ti facetter blot er eksempler og kunne have set anderledes ud.

SDFS er forankret i Situationel Dialektisk Videnskabsteori, hvor især antagelse 1 om, at teori og praksis fordrer hinanden, har spillet en stor rolle. Jeg har vekslet frem og tilbage mellem teori og

praksis. Processen bag udviklingen af SDFS har derfor også et lille element af aktionsforskning grundet denne vekselvirkning i form af løbende dialoger mellem forskningsverden og praksisverden. Målet har klart været at videreudvikle min forandringsteori, der nu kan stå endnu stærkere i praksis med stabilitetstilføjelsen. SDV's antagelse 1 er unik fra min forandringsteori til de eksisterende.

Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori kommer med et bud på, hvordan man kan sikre stabilitet og udligne ubalancen i forandringssituationer. SDFS slår fast, at stabilitet er mindst lige så vigtig som forandring, og at der er stærkt brug for begge dele. Både forandringsdiamantens og stabilitetsdiamantens facetter er eksempler på, hvad der er vigtigt i forandringssituationer, og SD-tankegangen åbner op for en grad af uendelighed, hvorfor der altid kan videreudvikles på SDFS.

REFERENCER

Andersen, Thomas Hestbæk & Flemming Smedegaard (2009): “*Kommunikationsplanlægning*”, Samfundslitteratur, 1. udgave

Andersen, Thomas Hestbæk & Flemming Smedegaard (2012): “*Diamanten. En model til kommunikationsplanlægning*”, Samfundslitteratur, 2. udgave

Arnuphaptrairong, Tharwon (2011): “*Top Ten Lists of Software Risks: Evidence from the Literature Survey. Proceeding of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*”, 16.-18. marts 2011, Hong Kong, Kina

Brinkmann, Svend & Steinar Kvale (2015): “*InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*”, SAGE Publications, 3. udgave

Brinkmann, Svend & Lene Tanggaard (2015): “*Kvalitative Metoder. En Grundbog*”, forfatterne og Hans Reitzels Forlag, 2. udgave

Christensen, Bjarne (2018): “*Kommunikation og viden*”, In: Fanth, Jacob & My Gaarde Andreassen (2018): “*Professionel kommunikation*”. København: Samfundslitteratur, p. 23-37

Cornelissen, Joep (2017): “*Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*”, SAGE, 5. udgave

Dakwar, Julia Rytter, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen & Flemming Smedegaard (2015): “*En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse*”, Det Ny Merino #1, Institut for Sprog og Kommunikation

Dakwar, Julia Rytter, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen & Flemming Smedegaard (2017): “*Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*”, Det Ny Merino #15, Institut for Sprog og Kommunikation

Dakwar, Julia Rytter, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen & Flemming Smedegaard (2018): ”*Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i en Situationel Dialektisk Diskursanalyse*”, Det Ny Merino #29, Institut for Sprog og Kommunikation

Fanth, Jacob (2018). ”*Tid*”. In: Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018): ”*Professionel kommunikation*”. København: Samfundslitteratur, p. 129 – 145.

Fisher, Kim Leck (2012): ”*Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer – en kritisk bog om ledelse af bevægelse - i bevægelse*”, Forfatteren og Syddansk Universitetsforlag

Gabrielsen, Jonas & Tanja Juul Christiansen (2010): ”*Talens magt. Indføring i mundtlig retorik.*”, København: Hans Reitzels Forlag, 2. udgave

Galef Jr., Bennett G. (1988): ”*Edward Thorndike. Revolutionary Psychologist, Ambiguous Biologist*”, American Psychologist, pp. 1128-1134

Habermas, Jürgen (1985): ”*The Theory of Communicative Action: Volume 1. Reason And The Rationalization of Society*”, Beacon Press Books

Habermas, Jürgen (1987): ”*The Theory of Communicative Action: Volume 2. Lifeworld And System: A Critique of Functionalist Reason*”, Beacon Press Books

Habermas, Jürgen (1996): ”*Teorien om den kommunikative handlen*”, oversat af John Cederstrøm, Aalborg Universitetsforlag

Habermas, Jürgen (2011): ”*Teorien om den kommunikative handlen*”, 4. oplag, Aalborg Universitetsforlag. Tysk original 1981.

Hagedorn-Rasmussen, Peter, Jan Pries-Heje, Keld Bødker, Steen Elsborg & John Damm Scheuer (2016): ”*Robust organisationsforandring. Design og implementering i orkanens øje*”, København: Samfundslitteratur

Hatch, Mary Jo (2018): "*Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*", Oxford University Press, 4. udgave

Hein, Helle Hedegaard (2013): "*Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*", København: Gyldendal

Hein, Helle Hedegaard (2019): "*Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*", forfatteren og Hans Reitzels Forlag

Hodges, Bert & Anne Geyer (2006): "*A Nonconformist Account of the Arsch experiments: Values, pragmatics and moral dilemmas.*" In: *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10, p. 2 – 19. 17 sider.

Kotter, John (1995): "*Leading change: Why transformation efforts fail*", *Harvard Business Review* s. 59-67

Kousholt, Bjarne (2014): "*Forandringsledelse og forandringskommunikation*", Nyt Teknisk Forlag, 4. udgave

Larsen, Henry & Henrik Holt Larsen (2013): "*Mening i forandring. Komplekse interaktioner i arbejdslivet*", DJØF Forlag

Luhmann, Niklas (2000): "*Sociale systemer. Grundrids til en almen teori*", oversat af John Cederstrøm, Nils Mortensen og Jens Rasmussen, Hans Reitzel Forlag A/S København

Maslow, Abraham H. (1943): "*A Theory of Human Motivation*", *Psychological Review*, pp. 370-396

Morgan, Gareth (2006): "*Images of Organization*", Sage Publications

Nielsen, Mia Lyhne (2019): "*Situationel Dialektisk Forandringsteori. Forandringsdiamanten.*", upubliceret projekt

Nohria, Nitin & Michael Beer (2000): "*Cracking the Code of Change*", Harvard Business Review s. 15-22, maj-juni

Petersen, Helle (2000): "*Forandringskommunikation*", Frederiksberg: Samfundslitteratur

Petersen, Helle (2016): "*Forandringskommunikation*", Samfundslitteratur

Redaktionen. Dato: Ukendt. Hentet fra: http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/kreativitet - sidst besøgt d. 31/3-20

Salsø, Karina & Pernille Thorup (2015): "*Ledelse i Komplexitet – En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*", Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Seale, Clive (2017): "*Researching Society and Culture*", SAGE Publications Ltd, 4. udgave

Senge, Peter M. (1990): "*Den Femte Disciplin. Den Lærende Organisations Teori og Praxis*", Forlaget Kliim

Sepstrup, Preben & Pernille Fruensgaard (2010): "*Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning*", Forfatterne og Academica, København, 4. udgave

Shaw, Patricia (2002): "*Changing Conversations in Organizations. A Complexity Approach to Change*", Taylor & Francis Ltd.

Smedegaard, Flemming (2019): "*Hvem vil være modtagere af min kampagne? Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør udskiftes med et deltagerbegreb*", Det Ny Merino #35, Institut for Sprog og Kommunikation

Stacey, Ralph (2011): "*Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity*", Pearson Educated Limited, 6. udgave

Ulriksen, Lars, Henriette T Holmegaard & Lene M. Madsen (2013): “*Rekruttering, markedsføring og forventningsafstemning*”, MONA - Matematik- Og Naturfagsdidaktik. Hentet fra: <https://tidsskrift.dk/mona/article/view/36035> d. 27/4-20

Wessel, Maxwell & Clayton M. Christensen (2012): “*Surviving Disruption. It’s not enough to know that a threat is coming. You need to know whether it’s coming right for you*”, I Harvard Business Review, December, pp. 1-10

Wille, Niels Erik (2007): “*Fra Tegn Til Tekst. En Indføring i Teorier Om Sproglig Kommunikation*”, Forfatteren & Samfundslitteratur