

DET NY MERINO # 53



”VI BRUGER RIGTIG MEGET TID PÅ AT
DISKUTERE, HVAD DER KOMMER TIL AT SKE”

Et kvalitativt casestudie af tid i forbindelse med integrering af
planlagte organisatoriske forandringsinitiativer

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Julie Mølgaard Laursen

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Marketingkonsulent i Gjensidige Forsikring

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

Die Forschung an Zeit in Organisationen fing nach der Jahrtausendwende an, aber die Zeitperspektive in Zusammenhang mit geplanten organisatorischen Veränderungen ist immer noch nicht erforscht. Deshalb bezweckt dieser wissenschaftliche Artikel, Zeit in Verbindung mit geplanten Veränderungen in Organisationen zu untersuchen.

Es ist möglich, Zeit als ein objektives Phänomen (Kronos) und Zeit als ein subjektives Phänomen (Kairos) zu betrachten. Diese wissenschaftliche Arbeit erkennt sowohl die gemessene Zeit als auch die erlebte Zeit. Der Unterschied besteht darin, ob Zeit gemessen wird, oder ob Zeit erlebt wird. Es ist die erlebte Zeit, die zum Ausdruck kommt, wenn wir fühlen, dass die Zeit im Flug vergeht, oder wenn wir fühlen, dass die Zeit langsam vergeht. Es bedeutet, dass wir dieselbe Zeit unterschiedlich erleben können.

Der Artikel ist in der Wissenschaftstheorie verankert, deren Name *die Situationelle Dialektische Wissenschaftstheorie* ist. Ein anderer wichtiger Teil der Theorie ist der multiperspektivische Aspekt, der ermöglicht, dass man unterschiedliche Theorien und Methoden in demselben Projekt anwenden kann.

Die multiperspektivische Arbeitsmethode ist ein eindeutiger Vorteil in dieser Arbeit, weil die (Veränderungs)Managementliteratur auf zwei Haupttypen baut, die nicht vereinbar sind. Der eine Haupttyp fokussiert auf Produktivität und Effektivität, und der andere fokussiert auf menschliche Bedürfnisse und Motivation.

Insgesamt sind sechs verschiedene Fälle analysiert worden. Die analysierten Fälle sind sowohl öffentliche als auch Private Organisationen samt Vereinen. Die Fälle nehmen verschiedene Zeit- und Veränderungstheorien als Ausgangspunkt, und es ist untersucht worden, wie Zeit in Verbindung mit geplanten Veränderungen zum Ausdruck in diesen kommt.

Es gibt viele verschiedene Analysewerkzeuge, mit denen man organisatorische Veränderungen planen kann. Es fehlte an einer Alternative, den Zeitaspekt in Zusammenhang mit Veränderungen in Organisationen zu beleuchten. Veränderungen, die schon implementiert sind. Deshalb habe ich eine neue Analysemethode ausgearbeitet: Die Situationelle Dialektische Zeit- und Veränderungsroulade.

Angesichts der sechs Fallanalysen habe ich ein Zeit- und Veränderungsmodell mit dem Namen „Zeitperspektiven in Veränderungen“ ausgearbeitet. Das Modell enthält fünf Perspektiven, deren der Veränderungsplaner bewusst sein muss, wenn dieser eine organisatorische Veränderung plant.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Indledning

Hvad er grunden til, at vi nogle gange føler, at tiden flyver af sted, og andre gange føler, at tiden er gået i stå? Hvis det er noget, vi glæder os til, kan det virke langt ude i fremtiden. Forklaringen er, at tid kan opleves og erfares. Tid kan anskues som et objektivt (kronos) og et subjektivt fænomen (kairos) (Jaques, 1900; Santos & Cunha et al., 2009: 96 iflg. Davies, 1995; Fanth, 2018: 136). Forskningen i tid i organisatoriske sammenhænge begyndte først for alvor efter årtusindskiftet (Fanth, 2016: 7), men tidsaspektet i forbindelse med integrering af planlagte forandringsinitiativer i organisationer er relativt uudforsket og underteoretiseret (Jacobsen, 2019: 126). Mens organisationen implementerer nye teknologier, strategier og/eller værdier, går tiden. Mennesker kan opleve den samme tid (timer, dage, måneder) forskelligt. Årsagen hertil er, at tid ud fra et symbolistisk perspektiv kan anskues som en social konstruktion (Hassard, 2002: 888). I dette perspektiv er fokus på, hvordan mennesker føler og opfatter tid, selvom intervallerne i standard målt tid er de samme. Spørgsmålet er, hvor hurtigt man så kan og skal integrere en forandring, hvis tiden opleves individuelt. Er det så overhovedet muligt at tage hensyn til alle? Det er vigtigt, at vi er opmærksomme på, hvordan medarbejderne dels bruger tiden, samt hvilket forhold de har til tid (Fanth, 2018: 129). Det er ikke alle forandringsforanstaltninger, man kan skynde på. Samarbejde er et eksempel, da det udvikles ved en bestemt hastighed, og hvis tempoet sættes op, vil samarbejdet udeblive (Fischer, 2012: 176). Arbejdstid er vigtigst, når vi er på arbejde. Det vil sige, at medarbejderne får den ro, de skal have for, at de kan udføre de arbejdsopgaver, som de er ansat til.

Problemstilling

- Hvordan kommer tid til udtryk i forbindelse med integrering af planlagte forandringsinitiativer i organisationer?
- Hvad kan denne opnåede indsigt bidrage med til forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse?

Begrebsafklaring

Der bliver ofte skelnet mellem den subjektive (kvalitative) og den objektive (kvantitative) tid i forsøget på at præcisere tidsbegrebet (Bluedorn & Denhardt, 1988). Den subjektive tid benævnes også som kairos eller som kvalitativ tid og er defineret ved: ”(..) refers to that rewarding involvement in life during which we lose the sense of time passing, as we spend time with those we love, work in the garden, or walk in the woods” (Murray, 2000: 61). Den objektive tid derimod er karakteriseret

ved at være tid, som forløber lineært, og som vi kan måle i enheder som f.eks. sekunder, minutter og timer (Jacobsen, 2019: 126). Den objektive tid er ens for alle, da vi har lige mange timer til rådighed i døgnet. Selvom vi har lige mange timer til rådighed, er det ikke altid sådan, det føles. Af den grund opereres der med den subjektive tid over for den objektive.

Subjektiv tid (Kairos) ←—————→ Objektiv tid (Kronos)

Afgrænsning

Det er ikke denne artikels formål at besvare de metafysiske spørgsmål som, hvorvidt tid findes, og hvis tid findes, hvad det så er for en størrelse. Når jeg forsker i tid, og hvordan tid kommer til udtryk i forbindelse med integrering af forandringstiltag i organisationer, har jeg et særligt ontologisk ståsted. Jeg arbejder med den ontologiske antagelse, at ”tid” både kan måles og opleves.

Artiklen vil kun beskæftige sig med planlagte organisatoriske forandringer. Den primære årsag hertil er, at formålet med forandringerne i de udvalgte cases er at gøre en situation bedre f.eks. økonomisk eller for at opnå større lighed. Det vil sige, at der bliver givet udtryk for en forbedring fra en tilstand til en anden. Omdrejningspunktet er således organisatoriske forandringer, som er planlagte og hierarkisk styrede.

Empiri

Det empiriske grundlag er udtrykt gennem dokumenter i form af cases. Der er i alt udvalgt seks forskellige cases, som vil danne fundamentet for analysen. Alle cases er autentiske. De cases, som er markeret med en stjerne, fremgår i anonymiseret form.

Casenr.	Titel på casen
1	Hvidby Bibliotek*
2	Målestyrelsen
3	Onkologisk Klinik, Centralhospitalet*
4	Fyns Politi
5	Egeskov Marked
6	DanPark*

Case 1-4 kan læses i Smedegaards casekompodium (2019).

Case 5 kan læses i Smedegaards nye tilføjede cases (2020).

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Case 6 er ligeledes udarbejdet af Smedegaard (2018), men denne case indgår ikke i hverken det ene eller andet kompendium.

Tidligere forskning

Forskningen inden for fagområderne forandringskommunikation og -ledelse er enorm. Når man søger ”change management and change communication” i søgeværktøjet Google Scholar, er antallet af hits 5.400.000.

Artiklen beror ikke kun på forandringskommunikation og -ledelse, men også på tid i organisationer. Mange forandrings- og tidsteorier kan placeres i organisationsperspektiverne, modernisme og symbolisme. Et fåtal kan også placeres i det postmodernistiske organisationsperspektiv. Hvilken funktion *forandring* og *tid* spiller, afhænger af det perspektiv, vi anskuer fænomenerne ud fra.

Modernistisk forandringsteori

Lewin og Kotter er to hovedteoretikere, som kan placeres som repræsentanter for den modernistiske forandringsteori.

I 1947 publicerede Lewin sine første bidrag om gruppedynamik og forandringer i grupper af mennesker (Lewin, 1947a; Lewin, 1947b). Hans udgangspunkt var, at individer og sociale systemer vil tendere mod at søge i retning af stabilitet og forudsigelighed (Jacobsen, 2019: 194). Stabilitet og forudsigelighed kan udfordres, hvis drivkræfterne er stærkere end modkræfterne, eller at modkræfterne bliver reduceret i tilstrækkelig grad (ibid.: 195). Ved drivkræfter forstås forhold, som understøtter forandring, mens modkræfter er forhold, hvis formål er at opretholde stabilitet (ibid.). Det vil sige, at normaltstanden er stabilitet, og når stabiliteten bliver truet, vil det lede til forandring. Ovenstående illustrerer Lewin i sin treleddede organisatoriske forandringsmodel bestående af trinnene: unfreeze-change-refreeze (Lewin, 1951; Lewin, 1997: 330). Bag står ledelsen og/eller forandringsagenter, som forsøger at påvirke og kontrollere kræfterne, således der bliver skabt en forandringsvilje hos medarbejderne (Jacobsen, 2019: 195). Når forandringsviljen er skabt og sikret, er det muligt at forandre.

Det bliver i modellen tydeligt, at den er præget af en kronologi. Man kan forestille sig en organisation, der er i balance. Der sker en hændelse på et bestemt tidspunkt som f.eks. en udmelding fra topledelsen

om, at virksomheden er blevet solgt. Udmeldingen bringer organisationen i ubalance. For at blive i eksemplet med virksomhedsopkøb vil organisationen foretage en række forandringer i forhold til udskiftning af navn, logo og evt. værdisæt. Den opkøbte organisation vil efter noget tid finde et nyt balancepunkt. Således er der en tidsmæssig sammenhæng mellem, at der sker en hændelse, som er årsagen til, at organisationen forandrer sig. Det er sjældent muligt at bestemme, hvornår forandringen starter, og hvornår den slutter. Start- og sluttidspunktet er ikke det interessante. Det interessante er derimod, at man kan sammenligne den samme organisation på ét tidspunkt med et senere tidspunkt. Det kræver imidlertid, at man træffer beslutningen om, hvornår start- og sluttidspunktet er, for en sammenligning overhovedet er mulig. Denne tidsmæssige sammenhæng klinger af en kausalitets- eller årsagsvirkningssammenhæng.

Kotter er en anden teoretiker, som beskæftiger sig med forandringskommunikation og -ledelse. Han har udarbejdet en 8-trins-raket til implementering af forandringer i organisationer (1996, 2008 & 2012). Ifølge Kotter er det vigtigt, at man følger trinnene i kronologisk rækkefølge. Hvis ikke man gør det, så bliver resultatet følgende: ”at skipping steps creates only the illusion of speed and never produces a satisfying result” (Kotter, 1996: 5). Kotter beskriver dog ikke, hvor lang tid man skal bruge på det enkelte trin, blot at man skal alle trinnene igennem. Der kan argumenteres for, at han med sit første trin ”etablér en brændende platform” adresserer et aspekt af fart. Den brændende platform handler om, at ledelsen skal skabe en følelse af nødvendighed hos medarbejderne for at kunne gennemføre forandringen (ibid.: 5). Det skal gøres tydeligt, at der ikke er nogen anden vej, hvorfor medarbejderne er nødt til at vælge forandringen til. Dette trin indeholder altså elementerne *nødvendighed* og *krise*. Når der opstår en krisesituation, kræver det, at organisationen handler med det samme (Cornelissen, 2017: 212). Hvis tidshorisonten opleves for kort, og vi føler os presset, vil de dele af hjernen, som regulerer kroppens niveau af stresshormoner (hippocampus), og som håndterer frygt (amygdala), blive aktiveret (Hald, 2017). Hvis tidshorisonten derimod er for lang, vil der ikke blive skabt en følelse af nødvendighed, og forandringen vil synes ligegyldig. Det er dog ikke muligt at definere den rette balance, så tidshorisonten hverken føles for kort eller for lang, fordi det er en individuel vurdering.

Symbolistisk forandringsteori

I den symbolistiske forandringsteori skal forandringen komme individerne til gode. Det betyder ikke, at en forandring ikke skal integreres, selvom der er uenighed blandt individerne om behovet for

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

forandringen. I stedet handler det om at få forandringsprocessen til at forløbe uden større problemer for medarbejderne. Det vil sige, uagtet om medarbejderne kan kategoriseres som tilhængere, neutrale eller modstandere af forandringsinitiativet, så skal medarbejderne have den nødvendige ro til at udføre deres arbejdsopgaver.

En forandring er sjældent god for alle, hvilket også kommer til udtryk hos Franck, som præsenterer tre roller i en forandringsproces (2014: 45). Man kan i kraft af sin formelle stilling indtage rollerne: jeg, du eller alle de andre (ibid.). Jeg-rollen henviser til den person, som beslutter forandringen, hvilket i mange tilfælde er topledelsen. Topledelsen får brug for sine mellemledere, som har personale- og driftsansvar, og derfor vil de indtage du-rollen. Disse mellemledere skal have medarbejderne under sig til at handle i overensstemmelse med topledelsens ønsker. Det kan siges ganske kort: Jeg beslutter en forandring, du bliver midlet til at gennemføre forandringen hos alle de andre.

Ifølge Petersen (2016: 38) har medarbejderne brug for at høre vigtige budskaber fra deres nærmeste leder, fordi vedkommende kender sine medarbejdere bedst. Kendskabet til medarbejderne gør, at mellemlederen bedre kan besvare de spørgsmål, de har (ibid.). Tid spiller også her en vigtig rolle, idet det tager tid at lære sine medarbejdere at kende og opbygge relationer.

Tidsteori

Tid er primært blevet behandlet i fysikken (Newton, 1687 iflg. Henningsen, 2017; Einstein, 1905 iflg. Klausen, 1997) og i filosofien af bl.a. Aristoteles (Fanth, 2016: 7).

I begrebsafklaringen blev kronos og kairos defineret, men det interessevækkende er, hvorfra ordene har deres oprindelse. Termerne er græske og blev anvendt i oldtiden (ibid.: 26). I græsk mytologi er Kronos navnet på guden for målt, lineær og kvantificérbar tid (ibid.). Kronos havde til opgave at organisere menneskers liv i tid, og hans opgave er ikke blevet mindre betydelig med årene. Fokus i oldtiden var i mindre grad på, hvad tid er, men i højere grad på organiseringen og praktiseringen af tid, hvilket stadigvæk er centralt i dag. Det har betydning, hvordan vi praktiserer vores tid.

Tid er blevet en standardmåleenhed for vores arbejdsliv, og vi betaler i tidsenheder (Nørmark & Jensen, 2019: 188). Det betyder, at når en leder beder en medarbejder løse en given opgave, så har

vedkommende ikke resten af livet til at udføre denne. Lederen sætter altså en ramme for opgaven, som er forankret i tid. Tidsforbrug er en af de mest omkostningstunge poster (Fischer, 2012: 176), hvilket formentlig er årsagen til, at lederen sætter denne tidsbegrænsning. Medarbejderen kan føle denne tidsbegrænsning som værende for kort, mens lederen kan føle, at opgaveløsningen går for langsomt. Det er den samme opgave, der er tale om, men oplevelsen af tid er forskellig for lederen og for medarbejderen. Det er netop, hvad kairos handler om, hvordan vi oplever og føler tid (Roe, 2009: 293). Kronos bliver dermed en forudsætning for kairos, idet kronos fungerer som et referencepunkt. Når vi kender intervallerne f.eks. dage, timer og døgn, er det muligt at sammenligne den tid, der rent faktisk er gået, med den oplevede tid.

Kronos og kairos knytter sig til to forskellige organisationsperspektiver. Kronos er placeret inden for det modernistiske perspektiv, hvor kairos er placeret inden for det symbolistiske.

Modernistisk tidsteori

Modernismens overordnede mål er at skabe forudsigelse og kontrol (Hatch, 2018: 58). Forudsigelse opnås ved at benytte kvantitative metoder som f.eks. statistikker til at udlede kausale forklaringer (ibid.: 10). Ud fra dette perspektiv bliver det således antaget, at man kan se, hvad fremtiden bringer, hvilket muliggør planlægning og dermed kontrol. Både livet inden og uden for organisationer er styret af en række temporale elementer, fysiske (kroppens indre ur, sol og måne) såvel som materielle (armbåndsur og stopur). Det er besluttet, at vi skal arbejde 37 timer om ugen, hvorfor vi tilbringer en stor del af vores liv i organisationer. Hvad vi fylder vores arbejdstid ud med, er ofte besluttet af ens nærmeste leder eller i samspil med denne. Således bliver der sat en temporal ramme, en deadline for, hvad vi skal nå på den givne tid. Uret bliver dermed en ressource, som bruges til at kontrollere eller opnå kontrol. Det sladrer også om, hvor meget vi har nået eller ikke har nået.

Taylor og Ford er to teoretikere i den klassiske organisationsteori, men jeg har valgt at placere dem i det modernistiske perspektiv jf. den modernistiske tidsforståelse (tid som ressource). Begge har benyttet sig af genstande til at måle, koordinere og strukturere arbejdet. Taylor gjorde brug af stopuret (Hatch, 2018: 31), hvor Ford gjorde brug af samlebåndet (ibid.). Effektivitet var omdrejningspunktet for både Taylor og Ford, men de havde hver deres udgangspunkt. Taylors udgangspunkt var en undersøgelse af, om det var muligt at arbejde mere effektivt og lede arbejdet på en bedre måde (Fischer, 2012: 33). Det satte han sig for at undersøge på en stålfabrik i 1899 (ibid.: 35). Resultatet

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

blev en systematisk tilgang/metode kaldet Scientific Management, som skulle bruges til at lede en virksomheds arbejdskraft bedst muligt (ibid.: 50-51). Fords udgangspunkt var, hvordan man kunne producere en bil på kortere tid, hvilket blev muligt via samlebandet. Den frigjorte tid blev afgørende for, at helt almindelige mennesker havde råd til at købe en bil (Fanth, 2016: 32) og er et eksempel på, at tid og pris hænger uløseligt sammen.

Symbolistisk tidsteori

Kairos tilskrives det symbolistiske perspektiv og handler om, hvordan vi føler tid. Føler vi, tiden går hurtigt, eller føler vi, den går langsomt? I fokus er individet og dennes oplevelse af tid. Der opstår udfordringer, når der er uoverensstemmelse mellem en medarbejders og en leders tidsopfattelse. Et eksempel til at illustrere dette er, når en leder uddelegerer en arbejdsopgave og sætter en tidsramme for denne. På den ene side er der lederen, som mener, at det går for langsomt med opgaveløsningen, fordi vedkommende forventede, at medarbejderen var kommet længere på det tidspunkt i processen, end personen egentlig var. På den anden side er der medarbejderen, som føler, at vedkommende har for kort tid til at løse opgaven. Der er tale om en situation mellem en leder og en medarbejder, som oplever tid forskelligt, selvom det er den samme opgave, der er tale om.

Vores forhold til tid er også et spørgsmål om hvilken nationalkultur, vi er en del af. Hofstede (2010; 2011) har udarbejdet seks kulturdimensioner, hvor den ene omhandler tid: langsigtet og kortsigtet orientering. Dimensionen handler om, hvorvidt man vægter fortid og nutid eller fremtid højest (Hofstede, 2011: 8). Tidens rolle har også betydning i en organisations kultur (Schein, 1994; Schultz, 1990).

Med gennemgangen af henholdsvis forandrings- og tidsteori vil jeg i det kommende afsnit argumentere for, hvorfor tid og forandring ikke skal behandles som to separate størrelser, hvilket de er blevet indtil nu af formidlingsmæssige årsager.

Sammensmeltning af forandring og tid

Der findes adskillige organisatoriske tidsstudier (Roy [1960], 1990; Fine, 1990; Bunzel, 2002; Waterworth, 2003; Mirmalek, 2008), som analyserer tidsaspektet i forskellige brancher. Den hidtidige forskning har ikke beskæftiget sig med, hvilken betydning eller indvirkning tid har på organisatoriske forandringer. Den norske forfatter Dag Ingvar Jacobsen har i sin bog

Organisationsændringer og forandringsledelse (2019) tilføjet et par sider, som vedrører netop tidsmomentet i forbindelse med planlagte forandringer i organisationer. Han hævder, at tid er underteoretiseret inden for fagområderne forandringskommunikation og -ledelse, fordi tid virker så åbenlyst (ibid.: 126). Han fremlægger også et andet argument, nemlig at tid er et nødvendigt element i al forandring, hvorfor der ikke bruges energi på at beskæftige sig med tid i forbindelse med forandringer (ibid.). Det er den blinde vinkel i forskningen, som Jacobsen (ibid.) påpeger, jeg vil undersøge.

Der sker kontinuerligt forandringer i organisationer. Spørgsmålet er så, hvor lang tid man skal bruge på at integrere en forandring? Mange ledere vil svare ”så hurtigt som muligt”. Fart, tid og pris hænger for mange ledere uløseligt sammen, fordi størstedelen af produktionsomkostningerne i en moderne virksomhed netop går til lønninger (Fischer, 2012: 175). Jo længere tid det tager at producere en enhed, jo mere koster det. Derfor er det ikke underligt, at lederens regnestykke ser ud, som det gør. Det er dog ikke alt, man kan sætte farten op på. Det drejer sig særligt om relationsprodukter som omsorg og samarbejde (ibid.: 176). Hvis man sætter farten op og prøver at gennemtvinge et samarbejde, så kan der ske det, at det fuldstændigt udebliver. Således er der nogle ting, der kun kan produceres ved en bestemt hastighed (ibid.).

Forandring er lige så naturlig som tiden, der går. Hvor der er liv, er der forandring. Hvad enten det er græsplænen, der gror, eller det er en organisation, der vokser eller det modsatte. Begge dele vil forandre sig over tid, hvorfor tid i sig selv medfører forandringer. Derfor er der altid en tidsfaktor til stede.

Teori og metode

Videnskabsteori: Situationel Dialektisk Videnskabsteori

Den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori (SDV) er det valgte videnskabsteoretiske ståsted, som artiklen er forankret i. Kendetegnende for denne videnskabsteori er, og som det ligger i dens navn og natur, det situationelle og det dialektiske. Foruden at være situationel og dialektisk er den også multiperspektivisk (Dakwar et al., 2017: 4). Det er en relativ ny videnskabsteori (2017) udarbejdet af Dakwar, Lorentzen & Smedegaard. SDV er 2. udgivelse af, hvad jeg vil betegne som den Situationelle Dialektiske Skole. Første udgivelse af denne skole er ansatsen til et nyt ledelsesparadigme, Situationel Dialektisk Ledelse (SDL), af selvsamme forfattere (2015). 3.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

udgivelse er en Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dakwar et al., 2018), og det seneste skud på stammen er den Situationelle Dialektiske Forandringsteori (Nielsen, 2019). Denne artikel vil være et bidrag til skolen i form af en ny analysetilgang kaldet ”Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsrøvlade”, som kan bruges til at analysere tidsaspektet i allerede integrerede forandringer i organisationer. Foruden analysetilgangen vil artiklen også bidrage med en række tidsperspektiver i en tids- og forandringsmodel, som forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på.

Til at formidle SDV har forfatterne gjort brug af ni antagelser, som ikke skal behandles som adskilte størrelser, fordi de er tætforbundne og lapper ind over hinanden (Dakwar et al., 2017: 4). Derfor vil de ikke blive gennemgået antagelse efter antagelse, men i stedet vil de blive inddraget supplerende og parallelt i en række underafsnit.

Den situationelle del af videnskabsteorien er med inspiration fra pragmatismens nytte- og praksisfokus (ibid.: 33). Det betyder, hvis man kan svare ja til spørgsmålene, om det er nyttigt og praktisk, så er det den måde, hvorpå man bør undersøge fænomenet. Til undersøgelsen kan der knytte sig forskellige teorier, selvom disse ikke tilhører den samme videnskabelige tradition (ibid.). De ni antagelser er ikke statiske, og alle overvejelser og valg, der er under de enkelte antagelser, afhænger af den situation, man befinder sig i (ibid.: 3).

Den dialektiske del har sine rødder i antikken og har grundet dets lange historie mange forskellige teoretiske konnotationer. Det er den tyske filosof Hegels udlægning af dialektik, som er udgangspunktet for den dialektiske del af SDV. Dialektiske modsætninger har intet slutpunkt jf. antagelse 7. De løsninger, vi finder frem til i dag, kan i fremtiden vise sig at være problematiske. Et godt eksempel herpå er opfindelsen af plastik, som blev opfundet med det formål at undgå, at elefanterne blev udryddet (Naturgeografiportalen, u.å.). Denne opfindelse viste sig senere at have uoverskuelige konsekvenser i form af klimaforandringer. At operere med dialektiske kontinua betyder, at der i stedet opereres med en både-og-tilgang frem for en enten-eller-tilgang (ibid.: 14). Ligeledes skal alle videnskabsteoretiske valg ses på dialektiske kontinua (ibid.: 3).

Det multiperspektiviske aspekt er hentet med inspiration fra organisationsteoretikeren Morgan (2006). Han argumenterer for, at ingen teorier kan give os det fulde billede, men at brugen af flere

perspektiver på samme kan give os værdifulde indsigter (ibid.: 5). Morgans organisationsanalyse gør det muligt at se organisationer gennem en række metaforer, men man må være bevidst om at: ”Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of not seeing” (ibid.).

Balancen mellem forandring og stabilitet

”Forandring er godt” er en kendsgerning for mange, mens forandringens modsætning, stabilitet, bliver anset som værende dårlig. Det er ikke en kendsgerning for alle og vil derfor være en værdi for andre. Jeg opererer med en anden kendsgerning end den, der er præsenteret ovenfor, nemlig at forandring og stabilitet er lige gode. Vi har brug for begge dele i en organisation, da hverken for meget forandring eller for meget stabilitet er godt. Det betyder ikke, at vi skal have lige meget forandring og lige meget stabilitet, da det kommer an på den pågældende situation. Der er dog ikke langt fra kendsgerninger til værdier, da kendsgerninger ofte bygger på en værdikonflikt jf. SDV’s 6. antagelse: *Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke* (Dakwar et al., 2017: 25). En værdikonflikt kan være, hvad ”jeg som leder” har brug for vs. ”de andre som medarbejdere” har brug for. Måden, hvorpå vi opfylder vores ønsker, er udtryk for vores værdier. Værdier er ifølge Hodges dynamiske, økosystemiske, heterarkiske, socialt koordinerede og realiserbare (Hodges, 2007 iflg. Dakwar et al., 2017: 23). Det vil sige, at vores værdier kan ændre sig afhængig af den situation, vi står overfor. Alle løsninger har modløsninger, og de valg, man træffer, har konsekvenser. Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt, hvilket er SDV’s 7. antagelse (ibid.: 28).

Hvad er konsekvenserne ved forandringen?

Det er situationen, som afgør ens adfærd og handlen. At tage bestik af situationen klinger af et temporalt perspektiv nemlig nutid. Hvad skal vi gøre HER og NU? Man vil ofte undersøge, hvad der gik forud for, dernæst planlægge, hvad der skal gøres nu, og med planlægningen bliver det muligt at spå, hvordan ens tiltag vil påvirke fremtiden. Det vil sige, at fortiden fører til nutiden, nutiden til fremtiden, dermed en traditionel lineær tilgang til kausalitet. Denne opfattelse af tid gør Mead og Stacey op med, da de hævder, at fortid ikke determinerer fremtid. De pointerer, at ”mennesker forstår fortiden i nuet og påvirker fremtiden i nuet med den forståelse af fortiden, som nuet giver” (Mead, 1932; Stacey, 2011 iflg. Dakwar et al., 2017: 17) jf. SDV’s 4. antagelse: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* (ibid.). Under begrebet ”the living present” har Stacey samlet begreberne fortid, nutid og fremtid (Stacey, 2011: 320). Inkluderende i begrebet er den menneskelige erfaring. Det

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

betyder, at de erfaringer, medarbejderne har med sig, ikke kan udslettes eller tages fra dem. At have en processuel tilgang til forbindelsen mellem tidens tre termer *fortid*, *nutid* og *fremtid* åbner op for en mere kompleks forståelse af sammenhænge over tid og har en tæt forbindelse til SDV's 3. antagelse: *Forbundne sagsforhold påvirker hinanden gensidigt* (Dakwar et al., 2017: 13) og SDV's 8. antagelse: *Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side* (ibid.: 30).

At forudsige og ikke at forudsige på én og samme tid

Selvom vi har en række oplevelser og erfaringer med os i bagagen, betyder det ikke, at vi vil handle på samme måde igen, hvis vi kom ud for en situation, som minder om en, vi tidligere har stået i. Det er ikke givet på forhånd, hvad vi vil gøre, dels fordi vi er vanedyr og gør, hvad vi plejer, og dels fordi vores værdier er dynamiske og heterarkiske (ibid.: 20). Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer altså side om side, som den 8. antagelse påpeger (ibid.: 30). Når vi kan forudsige og ikke kan forudsige, bliver planlægning en nærmest umulig opgave. Det betyder dog ikke, at vi skal stoppe med at planlægge, men at vi skal være bevidste om, at verden forandrer sig, mens vi planlægger. Derfor kan vi ikke forudsige fremtiden med sikkerhed eller gøre forandringen til en succes ved at følge en model trin for trin som f.eks. Kotters 8-trins-raket. Der er nemlig forskellige sagsforhold, der spiller ind på forandringens udfald jf. SDV's 3. antagelse: *Forbundne sagsforhold påvirker hinanden gensidigt* (2017: 13).

Dataindsamlingsmetode: Dokumentanalyse

Som det blev nævnt indledningsvist i artiklens afgræsning, er det empiriske grundlag dokumenter i form af cases. Et dokument defineres ifølge Lynggaard som ”sprog, . . . fikseret i tekst og tid” (2015: 154). Denne artikel vil primært behandle sekundære og tertiære dokumenter. Caseeksemplerne er sammensat af information fra hjemmesider, artikler og medarbejderudtalelser.

Caseudvælgelse

De seks cases er udvalgt med et bestemt formål. De er altså formålsbestemte for at sikre, at der er overensstemmelse mellem problemstillingen og de cases, som er udvalgt til at belyse den. Kravene til casene har været, at de både skulle indeholde et eller flere tidsaspekter samt en planlagt organisatorisk forandring.

Metode: Den Situationelle Dialektiske Tid- og Forandringsroulade

Denne artikel er på flere måder mangefacetteret, da den behandler tid og organisatoriske forandringer samt mennesker i organisationer, som på den ene eller anden måde er involveret i et forandringsinitiativ. Alle ovenstående elementer behandles i Nielsens Forandringsdiamant (2019) i en række facetter som f.eks. tid, deltager og involvering. Forandringsdiamanten er et værktøj, man kan anvende, når man skal integrere et forandringstiltag (Nielsen: 16). Den er forankret i SDV og er med inspiration fra de tre organisationsperspektiver, som Hatch præsenterer (ibid.: 7). Denne metode er ikke velegnet som analysetilgang til de udvalgte cases, fordi Forandringsdiamanten er orienteret mod en fremtidig forandring, som skal planlægges. Min artikel har jf. min problemstilling til hensigt at undersøge, hvordan tid kommer til udtryk i organisationer i forbindelse med integrering af forandringsinitiativer. Problemstillingen giver således udtryk for en undersøgelse af tid, der er forankret i fortiden eller i nuet.

SDD bliver ofte anvendt som analysemetode, når ens videnskabelige arbejde er forankret i SDV, da denne analysetilgang netop omfavner det situationelle, dialektiske og multiperspektiviske, som er kernen i SDV. Det er ej hensigtsmæssigt at bruge SDD som metode, fordi omdrejningspunktet for SDD er interaktionen mellem mennesker og dermed ikke den individuelle oplevelse (Dakwar et al., 2018: 3). I artiklen undersøges både kronos og kairos. Den individuelle tidsopfattelse kan medføre udfordringer i et samarbejde, hvis vedkommende kun er opmærksom på sin egen tid og ikke andres. Derfor er der behov for en anden tilgang eller metode til at analysere dataene med.

Der findes adskillige metoder til at planlægge organisatoriske forandringer, og der forekommer på samme måde en række metoder til analyse af tid i organisationer. Eftersom forandring og tid stort set indtil nu har været behandlet som to separate undersøgelsesfelter, er der ikke en velegnet metode, som forener disse. Af den grund har jeg udviklet min egen metode kaldet ”Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade”.

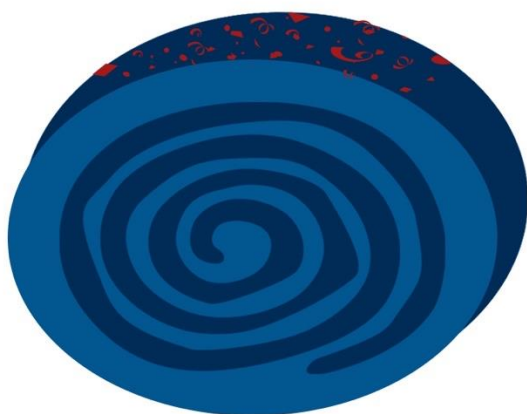
Metoden er forankret i SDV, og for at kunne anvende metoden kræver det, at man har et situationelt, dialektisk og multiperspektivisk ståsted. Det er inden for rammerne af mit valgte videnskabsteoretiske ståsted at udarbejde en ny metode, såfremt det er hensigtsmæssigt. Det er det i høj grad, fordi der ikke er en metode, som kan det, jeg har sat mig for, nemlig at undersøge tid og forandring som to sider af samme sag.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Metoden vil blive illustreret som en roulade, der består af to grundelementer *tids-* og *forandringslitteratur*. Ovenpå rouladen kan der være pynt, og ordet *kan* indikerer, at det er valgfrit og dermed ikke sikkert. Pynten kan fremgå i form af andre teorier, som kan være nyttige at trække på, hvilke kan være inden for organisations- eller kommunikationsteori. Pynten kan give en dybere forståelse af de komplekse sagsforhold, der gør sig gældende, men pynten er ikke nødvendigt for at forstå tid og forandring. Forandrings- og tidsteorier kan som beskrevet anskues ud fra organisationsperspektiverne: modernisme, symbolisme og postmodernisme. Derfor vil de tre perspektiver indgå som en del af rouladen.

Det bliver med rouladen tydeligt, at tid og forandring er vævet sammen, og at de er viklet så meget ind i hinanden, at de ikke kan adskilles. Når vi tager en bid af rouladen, får vi ikke kun en bid forandring eller en bid tid, fordi disse er til stede i én og samme (ibid.). Tid og forandring kan komme til udtryk på forskellige måder, og det er således casen, som er bestemmende for, hvilken del af forandrings- og hvilken del af tidslitteraturen, det er hensigtsmæssigt at trække på, hvilket illustrerer det situationelle aspekt ved metoden. Det dialektiske aspekt i metoden kommer til udtryk ved, at vi aldrig når et slutpunkt. Der sker kontinuerligt ny forskning inden for undersøgelsesområderne *forandring* og inden for *tid*, hvilket gør, at litteraturen vokser, og det samme gør rouladen. Derfor vil de fremtidige skiver ikke være identiske med nutidens.

Nedenfor fremgår en illustration af metoden.



Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade

Metoden bruges i praksis ved en deduktiv arbejdstilgang. Det vil sige, at man tager udgangspunkt i ens teoretiske bagage inden for både forandrings- og tidsteori, som man benytter på de respektive cases. Man forsøger herefter at eftervise teorien i virkeligheden ved at finde fragmenter i casen, som teorierne kan beskrive. Metoden gør det muligt at trække på forskellige teorier (den multiperspektiviske tilgang), som kan understøtte og supplere hinanden. Det stiller dog store krav til brugeren af metoden, da det forventes, at denne har en stor teoretisk bagage inden for disse fagområder.

Introduktion og analyse af cases

Resumé af case 1 - Hvidby Bibliotek

Hvidby Bibliotek består af et hovedbibliotek samt fem biblioteksfilialer. Det er uvist, om denne struktur af Hvidby Kommunes biblioteksvæsen fortsat skal være gældende i fremtiden. Det skyldes, at borgmesterforvaltningen i Hvidby Kommune har udarbejdet en ny biblioteksstrategi i et oplæg under navnet "Mere bibliotek for pengene". Det er en biblioteksstrategi, hvis udgangspunkt er udvikling og prioriteringer, som borgmesterforvaltningen hævder, at biblioteket er nødt til at implementere for at kunne fastholde sin relevans. Implementeringen skal gerne ske inden for de kommende fem år. Det er blot et udspil, og intet er endeligt besluttet. Næsten et år efter udspillet er det stadigvæk ikke afklaret, hvorvidt omorganiseringen bliver en realitet eller ej. I oplægget fremgår det, at Hvidby Kommune over de næste fire år vil kunne reducere udgifterne til biblioteksdriften med 15%, hvis:

- bibliotekschefstillingen nedlægges
- der nedlægges én filial, og to filialer overlades til frivillige
- teknologiske løsninger indføres.

De reducerede omkostninger vil kunne konverteres til ekstra velfærdsmidler.

Analyse

Der er særligt to tidsskalaer, som kommer til udtryk i casen. Der er borgmesterforvaltningens (politikernes), og der er bibliotekarernes, hvilke er forskellige. Politikerne arbejder efter en tidsskala på mellem tre til fire år. Der er hvert 4. år kommunal- og regionsrådsvalg, og derfor har politikerne ca. tre til fire år til at udarbejde og integrere stort som småt, inden de står over for et genvalg, hvorfor deres tidsskala er forankret i kronos. Selvom ikke-politikere ikke opererer efter samme tidsskala som

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

politikere, er de stadigvæk opmærksomme på netop politikernes. Den nye biblioteksstrategi relaterer sig derfor til en fælles forventning, som er afgrænset af et tidsinterval (Fanth, 2016: 47). Derved bliver der sat en temporal ramme, som de faktiske begivenheder foregår indenfor. Borgmesterforvaltningen arbejder efter, at strategien skal være implementeret inden for de næste fem år. Bibliotekarernes tidsskala er relateret til deres hverdag, som de skal have til at fungere. Den daværende biblioteksleder opererer efter en anden tidsskala end sine (tidligere) medarbejdere, da hun vælger at sige op, mens de andre bibliotekarer fortsat bliver på arbejdspladsen. De snakker indbyrdes om, hvad de tror, der kommer til at ske, og rygterne spreder sig.

Det er særligt den postmodernistiske opfattelse af tid og forandring, som kommer til udtryk i casen. Den nye biblioteksstrategi skal gerne være implementeret inden for de kommende fem år. Der er hverken sat en dato for opstart eller en egentlig deadline for, hvornår forandringsinitiativet skal være afsluttet. Det er tydeligt, at der er to grupperinger, som har forskellige mål. På den ene side er borgmesterforvaltningen, og på den anden side er bibliotekarerne, hvis mål med forandringsinitiativet ikke kan forenes. Borgmesterforvaltningens mål er at spare på biblioteksdriften, mens bibliotekarernes mål er at beholde deres job. Endvidere er deres fag også i spil, fordi politikerne fremlægger et fremtidsscenario, hvor frivillige skal varetage det arbejde, som bibliotekarerne den dag i dag udfører. Der er således tale om en tidskonflikt, hvor politikerne ønsker flere penge til mere velfærd i fremtiden, mens bibliotekarerne forsøger at holde fast i den biblioteksstruktur, som de kender.

Med Kulturstyrelsens indblanding og med hjemmel i biblioteksloven blev det gjort klart, at der skal være en biblioteksleder. Det ene delmål i det politiske oplæg kan altså ikke realiseres alligevel. Hvis det var blevet undersøgt, om det var muligt, inden udlægget blev meldt ud, kunne borgmesterforvaltningen have undgået at sprede rygter. Rygter har også indflydelse på vores arbejde i det daglige, da der bruges adskillige timer på at diskutere dem og dermed mindre tid på at arbejde. Ovenstående er, hvad biblioteksmedhjælper Ditte Mogensen bekræfter: ”I snart et år er der jo ikke nogen, der har kunnet koncentrere sig om at passe arbejdet. Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske” (Smedegaard, 2019: 284). Der bliver ikke fulgt op på situationen, og et år efter er der stadigvæk ingen afklaring. Den manglende afklaring giver anledning til diskussion om fremtiden. Vil man blive eller søge væk? Den daværende biblioteksleder valgte at søge væk. Således fjernes nogle af forhindringerne, uden at politikerne har gjort noget, andet end at forholde sig passive.

De slap for en ubehagelig situation, fordi de ikke skulle fyre bibliotekslederen, fordi hun selv sagde op. Således bliver den manglende afklaring og den passive tilgang, som politikerne har, et magtmiddel.

Delkonklusion

Politikerne tænker kun på deres egen tid og glemmer, hvilket forhold bibliotekarerne har til tid. Bibliotekarerne har også et liv, som skal gå videre, men det er svært, når man ikke ved, hvorvidt man kan arbejde som bibliotekar i fremtiden. I en politisk styret organisation arbejdes der efter to forskellige tidsskalaer, som også indbyrdes mellem medarbejderne kan være forskellige. Bibliotekarerne er ikke blevet involveret i udspillet, som vedrører dem, hvilket er en forudsætning for god forandringsledelse (Dakwar et al., 2015: 48). Foruden den manglende inddragelse har kommunikationen også været mangelfuld. Medarbejderne har ikke kunnet få besvaret de nære spørgsmål som ”hvad kommer forandringen til at betyde for mig?”, og ”hvad bliver konsekvenserne?”. Det er begge spørgsmål, som medarbejderens nærmeste leder skal kunne besvare, fordi denne kender sine medarbejdere bedst (Petersen, 2016: 38). Når ikke disse spørgsmål kan besvares, skaber det utryghed blandt medarbejderne. Rygter bliver et resultat af den manglende kommunikation, og der går arbejdstid med at diskutere og sprede dem. Der mangler endvidere en anerkendelse af det arbejde, som bibliotekarerne har udført, en respekt.

Resumé af case 2 - Målestyrelsen

På et pressemøde i 2015 blev det annonceret af den daværende statsminister, Lars Løkke Rasmussen, at 4.000 statslige jobs i hovedstaden skulle flyttes ud af København og flyttes til de fire andre regioner. Det er første gang, at man flytter så stor en andel af arbejdspladser i Danmark, og det svarer til at flytte mere end hver tiende statslige arbejdsplads. Målestyrelsen er en af de virksomheder, som skal flytte fra København til Tønder. Målestyrelsen beskæftiger 300 medarbejdere, og styrelsen har som myndighed ansvaret for den fælles infrastruktur for geografisk information, herunder indsamling, behandling, distribution og anvendelse af geodata. Alle medarbejdere bliver opfordret til at flytte med, således nøglekompetencerne kan blive fastholdt. Den daværende Venstre-regering har sat en tidsfrist på to år til at få det på plads. Mange af styrelsens medarbejdere ønsker ikke at flytte med, da deres liv er i København. Målet med udflytningen er at skabe en bedre geografisk fordeling af statslige arbejdspladser i hele Danmark.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Analyse

Omdrejningspunktet er udflytningen af statslige arbejdspladser, som vil få konsekvenser for den enkelte medarbejder og dennes familie, som også vil blive berørt. Hvis medarbejderen vælger at flytte med til Tønder, skal børnene skifte skole og dermed sige farvel til deres klassekammerater osv. Der er således mange faktorer, som spiller ind på beslutningen om, hvorvidt man vil flytte med eller ikke flytte med. Regeringen har sat en tidsbegrænsning på to år. Når de to år er gået, skal tingene være faldet på plads.

Regeringen har sat en tidsbegrænsning på forandringsprojektet, og denne tidsbegrænsning kan betegnes som en deadline. Hvem denne deadline er møntet på, er i mindre grad klart. Er det en deadline, der er givet til de styrelser/virksomheder, som skal flytte, således de er på samme drifts- og kompetenceniveau som før udflytningen, når der er gået to år? Eller er det en intern deadline i regeringen? En deadline er et tidspunkt, som er placeret i fremtiden. Det fremtidige tidspunkt er et udtryk for, hvornår et bestemt stykke arbejde skal være færdiggjort (Fanth, 2018: 132).

Ifølge Stacey er det ikke muligt at forudsige med sikkerhed, om forandringstiltaget er færdigt implementeret om to år, hvilket er regeringens mål (Stacey & Mowles, 2015: 465). Det betyder ikke, at man ikke skal gøre forsøget, eller at man skal stoppe med at lægge planer. Ledelsen skal blot være klar over og acceptere den præmis, at forandringer ikke kan planlægges med 100% nøjagtighed (ibid.). Stacey argumenterer herfor med udgangspunkt i sine teorier om komplekse responsive processer og hensigternes vekselvirkning (ibid.: 307).

Direktøren har en skjult dagsorden om at forsinke projektet, fordi han snart går på pension: ”Jeg vil i hvert fald gøre mit til at forsinke planen og naturligvis helst helt omstøde den” (ibid.). Hvis projektet bliver forsinket tilstrækkeligt, tror han på, at han vil kunne beholde sit job som direktør indtil da. Vicedirektøren er overbevist om, at direktøren ikke vil flytte med, og at han derfor vil få direktørposten, da han er villig til at flytte med til Tønder (ibid.). Der er således mange forskellige hensigter i spil, hvorfor det er umuligt at udtale sig om, hvorvidt tingene er faldet på plads om to år.

Delkonklusion

Det gør sig for denne case gældende, at regeringen sætter en tidsfrist på forandringsprojektet på to år. Når en tidsfrist eller deadline sættes, er det vigtigt, at man er bevidst om, at den formentlig vil blive overskredet, fordi vi hver især responderer forskelligt på udmeldingen. Det er lige så vigtigt at være

bevidst om, hvor lang tid forinden, man melder forandringen ud. Melder man den ud i god tid f.eks. flere år forinden, kan det skabe utryghed hos medarbejderne, fordi de kommer til at gå i uvished. Melder man den for sent ud, kan medarbejderne komme til at føle, at forandringen er trukket ned over hovedet på dem. Det vil altid være en subjektiv vurdering, om det er kort eller lang tid. Er det noget, man frygter, og jo nærmere truslen kommer, desto hurtigere føles tiden, at den går. Er det noget, man glæder sig til, kan det være langt væk, og tiden kan føles uendelig lang.

Resumé af case 3 - Onkologisk Klinik, Centralhospitalet

Onkologisk Klinik er én ud af to onkologiske universitetsafdelinger i Region Hovedstaden. Klinikken er specialiseret inden for medicinsk behandling samt strålebehandling af alle former for kræft hos voksne. Klinikken har hele to gange, og som den eneste klinik i Region Hovedstaden, modtaget prisen ”Global Excellence Hæderspris i Sundhed”. Første gang var i 2010 for deres forskning i stråleterapi, og anden gang var i 2012. Det må siges at gå rigtig godt for klinikken, men sådan skulle det ikke fortsætte grundet implementeringen af det nye IT-system, Sundhedsplatformen. Sundhedsplatformen skulle øge effektiviteten, fordi den samler alle systemer i ét og samme, hvilket betyder, at brugerne ikke længere skal skifte mellem flere forskellige systemer og dokumenter. Problemet er dog, at lægerne nu bruger længere tid på at betjene systemet med det resultat, at der er mindre tid til at tage sig af patienter. En læge kunne inden implementeringen af Sundhedsplatformen nå at tale med 12 patienter i løbet af en dag, og efter implementeringen er antallet faldet til 9. Klinikken overskrider nu og bryder loven om maksimal ventetid, overblikket over ventetider er mistet, og personalet må manuelt registrere, om patienter kommer til kontrol og operationer til den aftalte tid.

Analyse

Lægernes absolut vigtigste og fornemste opgave er at redde liv. Tid er helt centralt for deres arbejde, fordi jo tidligere kræft bliver opdaget, desto større er chancen for, at man bliver helbredt (Dahlstrøm, 2017). Det er formentlig et af argumenterne for, at det er blevet besluttet, at der skal være en tidsgrænse eller deadline for, hvornår en kræftpatient senest skal have været undersøgt og/eller have været i behandling. Endvidere er der indgået en aftale med den daværende regering om, at alle kræftpatienter, som indgår i de såkaldte kræftpakkeforløb, skal undgå unødigt ventetid. Denne ventetid er en subjektiv vurdering og vil for de fleste føles meget lang. Lægerne har dog ikke længere et overblik over ventetiderne, og derfor er de nødt til at registrere alting manuelt, som ligeså kommer til at stjæle tid fra patienterne. Overblikket over ventetider er altså et nødvendigt element i lægernes

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

hverdag og omgivelser, som hjælper dem med at kontrollere tid, og om lægerne overholder tiden. Tidsoverblikket bliver også brugt til undersøgelse af i hvilke tidsrum og på hvilke dage, der er mest travlt. På den måde ved de på forhånd, hvorvidt der er brug for mere personale, hvorfor overblikket både er gavnligt, men også nødvendigt.

Der er en række tidsskaler, som er i konflikt og ikke kan forenes. For den enkelte patient er kræften et spørgsmål om liv eller død eller for at bruge et tidsudtryk ”et kapløb med tiden”. Herlev Hospital har valgt at holde åbent om aftenen i et forsøg på at følge med, hvilket er resultatet af implementeringen af Sundhedsplatformen. På Herlev Hospital forsøger lægerne at tilpasse sig patienternes tidsskala, da de holder åbent om aftenen. Dog kan det være på bekostning af deres egen tidsskala eller livsforløb, fordi det øgede pres har medført langtidssygemeldinger grundet stress. Tidens bagside er stress, når man føler, at man ikke kan følge med længere.

Regeringen, som har besluttet at implementere Sundhedsplatformen, har en anden tidsskala, som er forankret i deres profession som politiker. Formanden for Region Hovedstaden hævder, at ”det var alt for optimistisk, at Region Hovedstaden ville score en hurtig økonomisk gevinst på Sundhedsplatformen” (Smedegaard, 2019: 218). I udsagnet er det værd at bemærke ordet ”hurtig”. Hvornår er en gevinst hurtig, og hvornår er en gevinst langsom? Det vil være en subjektiv vurdering, men hvis udsagnet sættes i relation til den tidsskala, som politikerne opererer efter, er det inden for tre til fire år. Det er tydeligt, at der er en kamp mellem økonomi på den ene side og sundhed på den anden.

Konsekvenserne ved Sundhedsplatformen rejser også spørgsmål vedrørende etik eller værdiordener (Boltanski & Thévenot, 2006). Indførelsen skal redde liv, men kan ende med det modsatte. Således er det ikke blot en irritationsfaktor, men et spørgsmål om liv og død.

Delkonklusion

Implementeringen af Sundhedsplatformen har store konsekvenser, som er både menneskelige og økonomiske. Den målte tid er central for både læger og kræftpatienter. Jo hurtigere en kræftpatient bliver behandlet, jo større er sandsynligheden for, at vedkommende overlever. Derfor er sygdommen for kræftpatienter et kapløb med tiden. Der har ikke været sundhedsfagligt personale med til at designe systemet, hvilket er problematisk, i og med at det er dem, som bruger systemet til hverdag.

Det er dem, som ved, hvad systemet skal kunne f.eks. skabe overblik over ventetider. Den manglende inddragelse og dehumaniserende tilgang til forandringsledelse får bl.a. indflydelse på Sundhedsplatformens manglende succes. Som en medarbejder udtaler: ”Det ville ikke være urimeligt at stille samme krav til afprøvningen af nye IT-systemer, inden de tages brug, som vi gør i den medicinske forskning. Tænk, hvis patienter skulle afprøve medicin på samme måde, som vi skal afprøve IT-systemer?” (Smedegaard, 2019: 220). Det tager tid at lære et nyt system at kende, hvilket man skal være bevidst om. Dermed nytter det ikke noget at implementere et system, hvis ikke det virker, selvom det betyder, at der går længere tid, inden det tages i brug.

Resumé af case 4 - Fyns Politi

I 2007 blev politireformen ændret, således personer uddannet jurist uden for retsområdet kan blive udnævnt som politidirektør. Det er først otte år senere, at denne ændring af reformen bliver taget i brug. 2015 bliver dermed det første år, at en politidirektør hentet uden for justitsministeriet og rigspolitiet bliver udnævnt. Den nye politidirektør i Fyns Politi hedder Kit Claudi Grøn-Iversen. Hun er uddannet jurist og har erfaring med kommunal ledelse i kraft af sine tidligere stillinger som bl.a. sekretariatschef i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune. Derudover har hun modtaget en 25 års fortjenstmedalje fra Hjemmeværnet, haft succes med tillidsbaseret ledelse og har drevet egen virksomhed. Fyns Politiforening bestående af 600 betjente meddeler allerede ét år efter hendes indtrædelse, at de afbryder samarbejdet, fordi de ikke længere har tillid til hverken hende eller hendes ledelsesstil. Hun besad stillingen fra 2015 til 2018.

Analyse

Den klassiske tidsmetafor ”time is money” fylder meget og bliver implicit brugt som grundlag for de beslutninger, hun træffer.

Politidirektøren implementerer en reorganisering af Fyns Politi, da hun ikke mener, at det er muligt at levere i forhold til den politiske aftale kaldet ”Flerårsaftalen”. Med aftalen vil der komme til at stå et minus på syv millioner. Da hun bliver spurgt om, hvor meget af reorganiseringen der drejer sig om økonomi, og hvor meget der drejer sig om strategi, svarer hun, at det er økonomien, der er den bindende ramme (Smedegaard, 2019: 333). Det er den økonomiske ramme, der bestemmer, hvad der er muligt, og hvad der ikke er muligt. Hun udtaler således: ”Det handler om at få mest muligt politi ud til borgerne på Fyn med de medarbejdere og økonomiske ressourcer, vi har til rådighed” (ibid.:

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

332). Reorganiseringen består i at lukke nærpolitistationer og i stedet lave politibutikker, som er store og specialiserede enheder.

En af årsagerne til den manglende inddragelse af betjentene er, at inddragelse tager tid. Hvis man arbejder efter, at ”time is money” giver det mening, at politidirektøren gør, som hun gør, om end det er problematisk. Beer & Nohria præsenterer med afsæt i en dialektisk tankegang to strategier til forandringsledelse: Strategi E og Strategi O (2000). Strategi E omhandler økonomi, og hvordan der kan skabes øget økonomisk værdi samt fokus på formelle strukturer og systemer (ibid.: 15-16). Strategi O er karakteriseret ved at koncentrere sig om organisationens menneskelige ressourcer, deltagelse samt udvikling af kultur (ibid.). De hævder med deres dialektiske tankegang, at hvis der fokuseres for ensidigt på enten den ene eller den anden strategi, vil man højst sandsynlig fejle, fordi der er brug for begge dele i en forandringsproces. Henleder man sin opmærksomhed på tid i forbindelse med de to præsenterede strategier, er det tydeligt, at strategi O er mere tidskrævende, fordi denne også omhandler deltagelse. Det er tidskrævende, hvis (mange) mennesker skal involveres, hvilket kan være årsag til at lade være.

Hvis man lader være med at involvere, skal man være bevidst om de konsekvenser, det har. Flere teoretikere f.eks. Schein (1987: 92-94), Kotter (2012), Kousholt (2014: 355), Jacobsen (2019: 52) og Petersen (2016: 49-50) argumenterer for, hvor vigtigt det er at bruge forandringsagenter i forbindelse med integrering af en organisatorisk forandring. Når man bliver involveret eller deltager, vil man i højere grad være villig til at bakke op om forandringstiltaget (Jacobsen, 2019: 188). Den manglende inddragelse i denne case får katastrofale konsekvenser for politidirektøren, da det ender med, at samarbejdet mellem politidirektøren og politiforeningen ophører.

Det er ministeren for Justitsministeriet, som udpeger politidirektørerne, og det er ligeledes vedkommende, som skal tage sig af mistillidserklæringer mod politidirektørerne, hvis der forekommer sådanne. Da mistillidserklæringen blev indgivet, var det Søren Pind, som var justitsminister. Han vil på det tidspunkt ikke gøre noget ved sagen. Meldingen fra Justitsministeriets kommunikationsafdeling er, at ”han har en travl kalender” (Smedegaard, 2019: 334). En kalender er et udtryk for et temporalt netværk, som hjælper med at koordinere begivenheder, så disse ikke falder sammen med hinanden. Således er hans ageren skemalagt gennem kalenderen.

Der er således en konflikt mellem de tidsskalaer, som justitsministeren, politidirektøren og politibetjentene arbejder efter. Justitsministeren arbejder efter en tidsskala på tre til fire år, eftersom han er politiker. Politidirektøren arbejder efter en anden tidsskala, som er en periode på mellem tre til seks år, fordi bl.a. politidirektører har en åremålsansættelse, som er tidsbegrænset til en periode på mindst tre og maksimalt seks år (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, u.å.). Politibetjentene arbejder efter en tredje, som er forankret i deres hverdag, og hvordan den enkelte har struktureret denne.

Tidskonflikten har også betydning og indflydelse på den øvrige konflikt, da det ikke er i alles interesse at få løst konflikten hurtigst muligt. Det er i hvert fald sådan, det kommer til at fremstå, da justitsministeren ikke har tid i sin kalender. Fyns Politi og politiforeningen forsøger internt at løse konflikten. Politiforeningen er klar over, at det kommer til at tage tid, da de med tidsudtrykket udtaler:

”Men Rom blev jo ikke bygget på en dag, og vi har jo også en hverdag, der skal passes.

Målet er jo at komme tilbage på samarbejdssporet, men det er endnu alt for tidligt at sige noget om, hvorvidt det lykkes” (Smedegaard, 2019: 335).

Politidirektøren stoppede hos Fyns Politi i 2018, hvorefter hun startede hos Bornholms Politi, hvor hun var ansat i to år.

Delkonklusion

Det kan være dyrt at involvere, fordi det ofte er mere tidskrævende, men det kan også være dyrt at lade være, hvilket analysen vidner om. Derfor skal man nøje overveje, hvilke konsekvenser det har, når man vælger, og når man ikke vælger at involvere. Disse konsekvenser kan ikke forudsiges med sikkerhed, men det er ikke ensbetydende med, at man ikke skal overveje dem. Selve processen om at få løst konflikten bliver besværliggjort, fordi der er mange forskellige tidsskalaer i spil. Det er ikke i justitsministerens interesse at få løst konflikten så hurtigt som muligt, fordi han ikke opprioriterer sagen. Politibetjentene vil derimod gerne have konflikten løst med det samme, så de kan passe deres arbejde. Det vidner ikke om, at hun har lært af sine fejl i Fyns Politi, da hun begår de samme fejl igen hos Bornholms Politi, hvor hun beskrives med ordene ”diktatorisk” og ”fraværende” (Krog, 2020). Hun forholder sig kun til økonomi, hvilket bliver på bekostning af hendes medarbejdere.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Resumé af case 5 - Egeskov Marked

Egeskov Marked er Danmarks ældste marked og går tilbage til slutningen af 1300-tallet. Det er uklart, hvori markedet har sin oprindelse, om det var køb og salg af afladsbreve, eller om det startede som en ”helbredende” kilde. Dets tidlige oprindelse og fortsatte eksistens gør, at Egeskov Marked har en lang historie bag sig. Indtil år 2017 har markedet været afholdt 3. onsdag i september, men er blevet flyttet til weekenden forinden. Det er et brud, der strider imod traditionen. Markedet er blevet flyttet, fordi der de seneste år har været et lavere antal besøgende og kræmmere, hvilket man vil gøre op med. Markedet er kendt for sine mange kræmmerboder med dyr, mad- og drikkevarer. Drivkræfterne bag er Egeskov Markedsforening, som blev stiftet i 1984. Foreningen driver sammen med hjælp fra 600 frivillige markedet og fordeler overskuddet til byens foreninger.

Analyse

Omdrejningspunktet for denne case er flytningen af markedet. Markedet har altid været afholdt 3. onsdag i september, men på grund af lavere besøgstal vil man flytte det i håbet om, at det vil tiltrække flere besøgende. Det er således en indgriben i markedets historie og traditioner. Traditioner er en del af en organisations kultur, som relaterer sig til tid. Det tager tid at opbygge traditioner og er derfor ikke noget, som sker fra den ene dag til den anden. Samme gør sig gældende, når man vil bryde med traditioner, hvilket ligeledes tager tid.

Som det blev beskrevet ovenfor, og som her vil blive uddybet er, at det tager tid at opbygge traditioner. Det er et af bestyrelsesmedlemmerne også godt klar over, da vedkommende udtaler: ”Vi diskuterede det i flere år, inden vi besluttede at flytte markedet fra onsdag til weekend. Det er ikke en beslutning, man lige træffer, for det er jo dansk kulturarv, vi forvalter (..)” (ibid.: 62). Ifølge Schein er traditioner en del af organisationskulturen og findes i artefaktniveauet.

Et eksempel på en intervention fra netop artefaktniveauet er en forandring i traditioner: Markedet flyttes til en weekend i stedet for at blive afholdt på en hverdag. Forandringstiltaget er således forankret i markedets fortid. Det er muligt at ændre både artefakter og værdier, uden at denne ændring eller disse ændringer får indflydelse på de grundlæggende antagelser (ibid.: 20). Det er de grundlæggende antagelser, som dels er udgangspunktet for Scheins definition af kultur (Schein, 1994: 20).

Det er den målte tid, som er central for netop opbygningen af traditioner. Det er også den målte tid, som gør, at vi kan beregne, at Egeskov Marked er Danmarks ældste. Det er ikke blot en følelse, vi har. Det er i casen tydeligt, at tid er mere end blot den målte tid, men at tid også repræsenterer kultur og traditioner. De tidsskalaer, som kommer til udtryk, er forankret i historien, og hvor længe man har været en del af den. Der er nogle forvaltere af kulturen blandt arrangørerne og publikum, som henviser til, hvordan tingene var engang. En besøgende udtaler: ”Selv om jeg altid er kommet på Egeskov, så betyder det ikke det samme mere, og jeg er ikke sikker på, at jeg bliver ved med at komme her, for det er slet ikke det samme mere (..)” (Smedegaard, 2020: 64). Andre lever i nutiden og sammenligner Egeskov Marked med andre markeder og konkluderer, at der ikke er den store forskel, og at det er et marked ligesom alle andre. Det er for dem ikke et argument at besøge Egeskov, fordi det er det ældste marked.

En anden måde, hvorpå tid kommer til udtryk i casen, er ved timing. Man kan stille sig selv spørgsmålet om, hvorfor arrangørerne har valgt at flytte markedet til netop denne weekend? Kunne det ikke lige så godt have været en anden weekend, de havde valgt? Timing kan være med til at forklare, hvorfor valget er faldet på denne weekend. Hvorfor valget er faldet på netop denne weekend, bliver der ikke redegjort for, men timing er et uundgåeligt aspekt i denne situation. Elias definerer timing på følgende vis: “In its most elementary form, ‘timing’ means determining whether a change – which may be recurrent or non-recurrent – happens before, after, or simultaneously with another” (Elias, 1998: 260).

En af bestyrelsesmedlemmerne udtaler, at Langeskov Marked for nogle år siden begyndte at holde et stort weekendmarked, som finder sted 3. weekend i september (Smedegaard, 2020: 62). Som det er i dag, så bliver Egeskov Marked afholdt weekenden inden Langeskov Marked. Det antages, at det er i alles interesse, at markederne ikke afholdes samme dag eller samme weekend. På den måde konkurrerer markederne ikke om de samme dage, hvilket øger chancen for, at der er plads til, at begge markeder kan klare sig økonomisk og dermed overleve. Der er også andre begivenheder, man kan koordinere efter, som også har betydning for antallet af besøgende, herunder kan vejret nævnes, om end det er sværere at koordinere efter.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Delkonklusion

Tid i denne case er mere end blot den målte tid. Den målte tid er forudsætningen for, at vi kan tidsbestemme, hvornår Egeskov Marked opstod. Tid repræsenterer også kultur og traditioner, hvilke tager tid at opbygge og nedbryde. Egeskov Marked befinder sig i en situation, hvor de ligner de andre markeder. Derfor er der ikke den store forskel på, om man er på Egeskov eller på Langeskov Marked. Det er altså ikke kun, at man har flyttet markedet, som er på spil, og hvilken dag man skal flytte det til (timing). Timing bør praktiseres aktivt, ligesom det er blevet, da det ellers kan få konsekvenser. Egeskov Markeds selvforståelse eller mangel på samme er også på spil og kan blive udslagsgivende for deres fremtid, fordi markedet ikke får positioneret sig selv. Historien er både en styrke og en svaghed, som kan bremse fornyelse og udvikling, men den kan også være grobund for det modsatte. I denne case er historien blevet en stopklods.

Resumé af case 6 - DanPark

DanPark A/S har sit danske hovedkontor i Vejle. DanPark blev i 2007 en del af EuroPark-koncernen, der er det største parkeringsselskab i Europa. Den danske afdeling er repræsenteret i 80 byer, har en omsætning på 800 millioner danske kroner og har 630 ansatte, som både indbefatter del- og fulltidsansatte. DanParks kernekompetence er parkering, og deres kundegrundlag er dels virksomheder og dels privatpersoner. Deres ydelser spænder fra tidsbegrænset parkering, over lukkede parkeringsanlæg til vagt og overvågning for blot at nævne nogle enkelte. Ifølge DanPark er fremtiden inden for offentlig parkering fuldautomatiske parkeringsanlæg, hvilket er deres nye satsområde. Med de fuldautomatiske parkeringsanlæg betaler man for, hvor og hvor længe man parkerer, og man slipper for at støde på sure parkeringsvagter, som DanPark selv omtaler deres ansatte på deres hjemmeside. Der har ikke været en officiel udmelding til medarbejderne, men informationerne om de fuldautomatiske parkeringsanlæg fremgår på virksomhedens officielle hjemmeside.

Analyse

Parkerings-, behandlings-, arbejds- og spildtid er eksempler på, hvordan tid kommer til udtryk i indeværende case. Behandlingstid er i mindre grad interessant at afdække i forbindelse med forandringsinitiativet, men i højere grad interessant at afdække i forhold til DanParks prioritering af økonomisk overskud på bekostning af en ”retfærdig” klageproces. For eksempel udtaler en billist: ”Jeg har klaget, men det er umuligt at trænge igennem. De lever af, at der trods alt ikke er ret mange,

der vil begynde at bruge tid, kræfter og penge på retssager for 650 kr.”. Det er en subjektiv vurdering, hvorvidt en klageproces er retfærdig. Det er uvist, om det er DanParks hensigt at trække klageprocessen i langdrag, men der er indikationer herpå. Der er nemlig kun én medarbejder, som tager sig af de klager, de får.

Det gør sig for den fremtidige parkeringsløsning med de fuldautomatiske parkeringsanlæg gældende, at kunden kun betaler for den tid, vedkommende har parkeret i, hvilket er lig med parkeringstid. Det stiller kunden i en situation, hvor vedkommende ikke på forhånd skal estimere, hvor lang tid vedkommende regner med at skulle parkere. Ligeledes er det ikke nødvendigt at huske at komme tilbage i tide, inden ens parkeringsbillet udløber. Det er i særlig høj grad den individuelle tid, der tages højde for med det nye produkt, men i lige så høj grad også virksomhedens tid. Den individuelle tid og virksomhedens tid er ikke i direkte konkurrence. De tyske ejere af DanPark forventer, at deres omsætning og overskudsgrad skal stige med minimum 10% hvert år, hvorfor DanParks tidspræference er forankret i en forventning eller et krav pr. år dikteret oppefra. Der sker en ændring i den individuelle tidspræference afhængig af, om parkeringen er tidsbegrænset, eller om parkeringen foregår i de fuldautomatiske anlæg. Når parkeringen er tidsbegrænset, er kundens tid forankret i den tid, vedkommende maksimum må parkere i. Vedkommende skal senest være tilbage på et givent tidspunkt for ikke at få en parkeringsbøde. Med de fuldautomatiske parkeringsanlæg er den individuelle tid forankret i den kontekst og årsag til parkering, kunden har, fordi kunden netop kan parkere så længe, personen vil. Kunden er ikke længere nødsaget til at afbryde hyggen, f.eks. hvis vedkommende er på café med en veninde.

Der er dog en tidskonflikt i forhold til de ydelser, som DanPark sælger. De fuldautomatiske parkeringsanlæg er f.eks. i konflikt med tidsbegrænset parkering, som ifølge DanParks hjemmeside kan være fordelagtige for centre og supermarkeder. Ved tidsbegrænset parkering sikrer supermarkedet en hurtig udskiftning, som er afgørende for netop deres omsætning. DanPark hævder selv, at fremtiden er fuldautomatiske parkeringsanlæg, hvorfor der ikke blot er tale om to produkter med hver deres målgruppe.

Resultatet af de fuldautomatiske parkeringsanlæg er, at der ikke er brug for parkeringsvagter fremadrettet. De ansatte parkeringsvagter har ikke fået nogen officiel udmelding omhandlende de nye parkeringsanlæg. Det er information, som fremgår på virksomhedens egen hjemmeside. Resultatet af

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

de manglende udmeldinger og den manglende lokale kommunikation skaber utryghed blandt medarbejderne. Utrygheden udmønter sig i form af frygt for at miste sit job som parkeringsvagt. Selv hvis nogle af parkeringsvagterne kan beholde deres job, men i en anden jobfunktion, er de nervøse for, at de ikke kan tjene, hvad de har kunnet hidtil, fordi provisionen er en stor del af deres indtægt. En parkeringsvagt udtaler følgende: ”Jeg kan dog godt være bange for, at lønnen vil blive lavere, for jeg tror, vi kommer til at miste al provision, og det er jo provisionen, som giver os mulighed for at holde en ordentlig indtjening i dag”. For andre bunder frygten i deres livssituation, om de har råd til at beholde deres nykøbte hus. Arbejdstid bliver nu brugt på at diskutere, hvad fremtiden vil bringe. Denne tid kan karakteriseres som spildtid for virksomheden, da medarbejderne taler i stedet for at arbejde, men for de enkelte medarbejdere er det vigtigt at tale om. Det burde have været en snak mellem medarbejder og nærmeste leder, så medarbejderne vil få den fornødne arbejdsro til at udføre deres opgaver.

Delkonklusion

Det bliver tydeligt, at fortid er parkeringsvagter, og at fremtid er fuldautomatiske parkeringsanlæg. Det er problematisk, at DanPark går ud og definerer, hvad fremtidens parkering er. Parkering er javist deres kerneopgave, men vi kan ikke vide os sikre på, hvad der sker i fremtiden. Flere biler er begyndt at kunne parkere selv, og vil dette være muligt i de fuldautomatiske parkeringsanlæg? Ledelsen har desuden ikke været ordentligt forberedte på det forandringstiltag, de er ved at iværksætte. Ledelsen kan kun forberede sig til en vis grad, fordi ingen kan forudsige fremtiden med sikkerhed. De besidder altså ikke en særlig evne til det. Derimod kunne ledelsen have kommunikeret til og med parkeringsvagterne.

Applikation

Applikationen er et resultat af de seks caseanalyser og de dertilhørende delkonklusioner, som er givet i forlængelse. Det gør sig for samtlige cases gældende, at der i casene er tale om en planlagt organisatorisk forandring samt et eller flere tidsaspekter. Der er en række ligheder mellem casene (se f.eks. case 1 og case 4). I disse cases er det vigtigt, når man planlægger en forandring at være opmærksom på, at der i politisk styrede organisationer opereres med mindst to tidsskalaer, som adskiller sig fra hinanden. Det er i særlig høj grad de forskelle, der er mellem casene, som er interessante. Forskellene er interessante, fordi de netop viser, at tid er et komplekst fænomen, som kræver et større fokus, end tid hidtil har fået i forskningen inden for forandringskommunikation og

-ledelse. I nedenstående tabel vil det blive opsummeret og dermed tydeligt markeret, hvad de respektive cases bidrager med til besvarelsen af anden halvdel af artiklens problemstilling.

Casenr. + titel	Bidrag
Case 1 - Hvidby Bibliotek	I politisk styrede organisationer arbejder politikere og medarbejdere efter to forskellige tidsskalaer. Der kan ligeledes være en forskel indbyrdes mellem medarbejdernes tidsskalaer. Når vi kun er opmærksomme på vores egen tid og glemmer/overser, hvilket forhold andre har til tid, opstår der udfordringer i samarbejdet.
Case 2 - Målestyrelsen	Det er vigtigt at være bevidst om, at vi ikke kan planlægge fremtiden med sikkerhed. Når der sættes en deadline, må vi acceptere, at den med al sandsynlighed vil blive overskredet. Det vil altid være en subjektiv vurdering, om den enkelte medarbejder føler, at forandringstiltaget er meldt ud i god eller dårlig tid.
Case 3 - Onkologisk Klinik, Centralhospitalet	Lægers tid er forankret i den målte tid. Jo før patienter kommer i behandling, jo større er sandsynligheden for, at de bliver raske og overlever sygdommen. Nogle sygdomme er for patienter et kapløb med tiden. Når der bliver implementeret nye systemer, er det vigtigt, at medarbejderne får tid til at lære dem at kende. Derudover bør de involveres tidligt i processen, da det er medarbejderne, som til dagligt bruger systemerne, og derfor ved, hvilke funktioner de har brug for eller ikke har brug for.
Case 4 - Fyns Politi	Det er tidskrævende at involvere. Hvad er konsekvenserne ved henholdsvis at involvere eller ved at undlade at involvere? Det kan illustreres med et kontinuum bestående af + involvering på den ene side og - involvering på den anden side. + involvering ←————→ - involvering
Case 5 - Egeskov Marked	Tid kan repræsentere kultur og traditioner. Det tager tid at opbygge og nedbryde traditioner. Når man ændrer på traditionerne, er det hårdt for dem, som er bærere af kulturen.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

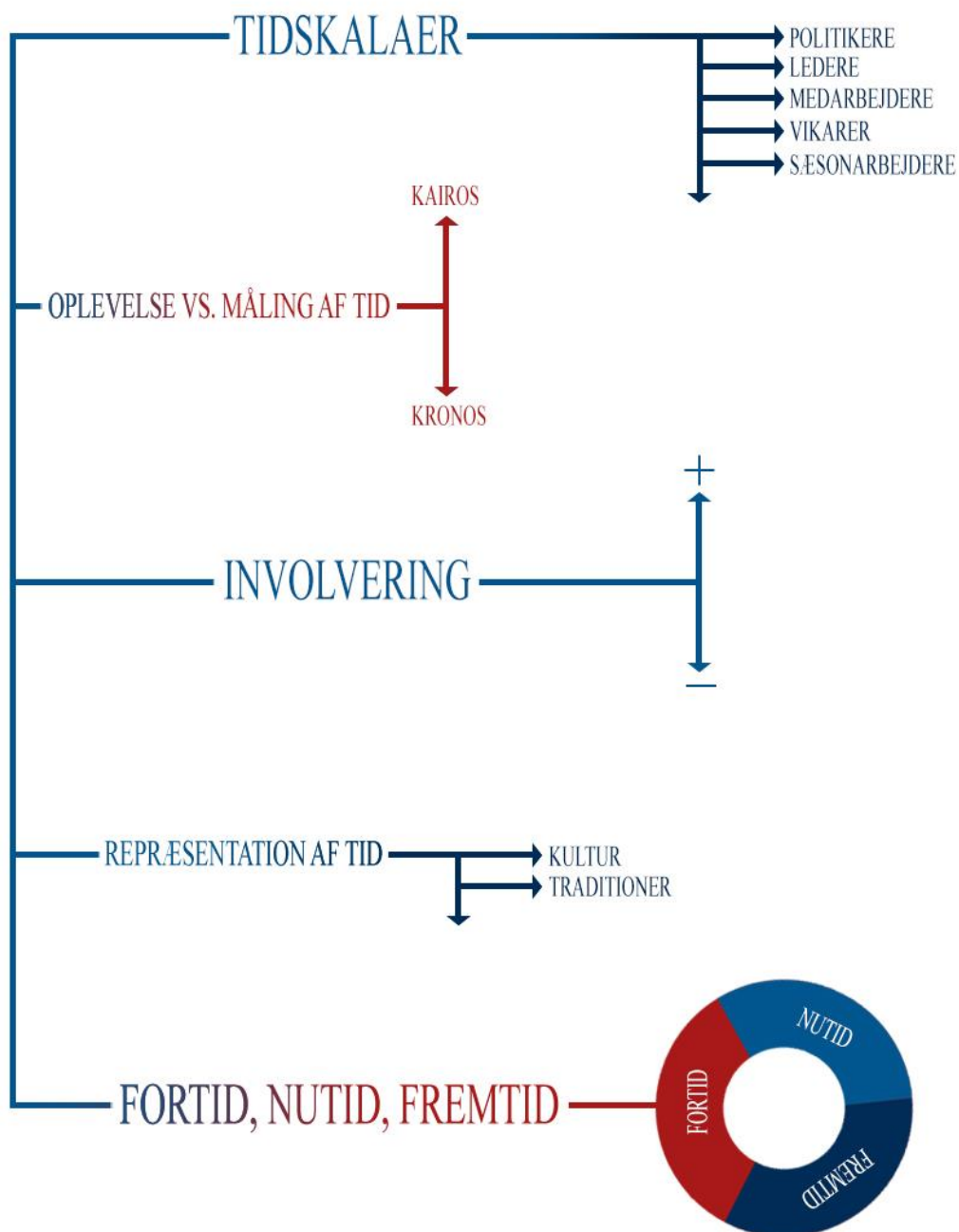
Case 6 - DanPark	Pas på med at definere fremtiden. Ingen, hverken leder eller forandringsplanlægger, besidder en særlig evne til at forudsige fremtiden med sikkerhed.
-----------------------------	---

De individuelle bidrag vil blive sammenfattet i en model kaldet ”*Tidsperspektiver i forandringer*” bestående af fem perspektiver. Modellen er et bidrag til Den Situationelle Dialektiske Skole og er et værktøj, som forandringsplanlæggeren kan rette sin opmærksomhed imod, når denne beskæftiger sig med tidsaspektet i forbindelse med den forandringsplanlægning, vedkommende skal forestå.

På næste side vil modellen ”*Tidsperspektiver i forandringer*” blive visualiseret.

Visualisering af modellen ”Tidsperspektiver i forandringer”

Modellen er med inspiration fra og med hjælp fra Krogh, 2019.



”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Udvælgelse af tidsperspektiver

Formålet med dette afsnit er at sikre metodisk transparens, hvilket er altafgørende i videnskabeligt arbejde. De fem tidsperspektiver, som indgår i modellen, udspringer af en dialektisk bevægelse mellem teori på den ene side og praksis på den anden. Det er i denne artikel tydeligt, at vi ikke kan adskille teori og praksis, og at modellens perspektiver baserer sig på begge dele, hvorfor de fordrer hinanden, hvilket ligeledes udgør SDV's 1. antagelse: *Teori og praksis fordrer hinanden* (Dakwar et al., 2017). Det er på baggrund af primært min teoretiske viden inden for forandringskommunikation og -ledelse samt en grundig og systematisk litteraturgennemgang blevet vurderet, at der er et blindspot i forskningen inden for netop disse fagområder, nemlig det manglende fokus på tid i integreringen af planlagte forandringer i organisationer. Til at udfolde tidsaspektet har jeg analyseret seks forskellige cases, som alle er autentiske og dermed eksempler på, hvordan tid og forandring kommer til udtryk og håndteres i praksis. Med den deduktive arbejdstilgang til caseanalyserne er det med udgangspunkt i al den viden, jeg har inden for forandringskommunikation og -ledelse samt tid, som bliver afgørende for, hvad casene viser for mig. Hvis jeg havde haft en anden viden, kunne det have været, at jeg var nået frem til andre resultater. Den fulde sandhed er umulig at opnå. Hvad der synes hensigtsmæssigt i dag, er det måske ikke i morgen jf. SDV's antagelse 7: *Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt* (ibid.). Det er casene, som har været bestemmende for, hvilke perspektiver som skulle indgå i modellen. Derfor har der ikke været andre perspektiver i spil. At der ikke har været andre perspektiver i spil er ikke lig med, at der ikke er flere perspektiver, som kan være nyttige. Det handler om den tidsramme, hvori artiklen er forankret. Derfor vil jeg gerne opmuntre og invitere læserne til at bidrage til modellen med nye perspektiver og nyttige indsigter til tidsaspektet i forbindelse med planlagte organisatoriske forandringer.

I modellen indgår fem forskellige perspektiver, som er sammenfattet i en overskrift ud fra casenes bidrag.

Tidsperspektiverne er:

- Tidsskalaer: Case 1
- Oplevelse vs. måling af tid: Case 2 + 3
- Involvering: Case 3 + 4
- Repræsentation af tid: Case 5
- Fortid, nutid og fremtid: Case 6

Tidsskalaer

Det er vigtigt at være opmærksom på både sin egen tidsskala og andres tidsskalaer. Hvis man ikke er opmærksom på, hvilket forhold man selv har til tid, og hvilket forhold andre har, kan det medføre udfordringer. I politisk styrede organisationer arbejder politikere efter en tidsskala på ca. tre til fire år, hvor de menige medarbejdere arbejder efter en tidsskala, som er forankret i deres hverdag og gøremål. Medarbejdernes tidsskalaer kan også være indbyrdes forskellige.

Man kan blive opmærksom på de tidsskalaer, der er i organisationer ved at undersøge forskellige deltagerroller. Deltagerne kan for eksempel være politikere, ledere, medarbejdere, sæsonarbejdere og vikarer. Det gør sig for politikere gældende, at deres tidspræference er forankret i den periode, der er fra det sidste valg til det næste valg, hvilket er ca. tre til fire år. Det handler for politikerne om at gøre sig så attraktive så mulige op til det kommende valg, så de øger deres chance for at blive genvalgt. En leder eller direktørs tidspræference er ofte identisk med virksomhedens, fordi tid er penge. Derfor skal forandringstiltaget ofte implementeres så hurtigt som muligt. En medarbejder uden decideret ansvar vil have en tidspræference forankret i dennes hverdag og gøremål osv. Tidsskalaerne kan også være forskellige fra profession til profession eller fra organisationstype til organisationstype. Et eksempel på førstnævnte, fra profession til profession, kan være en IT-afdeling i en mellemstor virksomhed, som er påkrævet at arbejde uden for normal arbejdstid, fordi de skal udvikle og/eller teste et system. Det kan være, systemet går ned, mens de tester, hvorfor det ikke kan være inden for normal arbejdstid, at IT-medarbejderne primært har deres arbejdstimer. Det kan få store konsekvenser for resten af forretningen, hvis systemet går ned inden for normal åbningstid. Dette tidsperspektiv er illustreret således, at der kan tilføjes flere tidsskalaer, såfremt det giver mening.

Derudover skal man også reflektere over, hvordan man fordeler sit arbejde over tid, hvilket kaldes *pacing style* (Gevers et al., 2009). Fordeles arbejdet ligeligt op til en deadline, eller begyndes der først lige op til? Det er både for kvaliteten af arbejdet vigtigt, at man ikke går i gang i sidste øjeblik, men også vigtigt i forhold til et samarbejde. Det kan være, at man skal arbejde sammen med nogen, man ikke plejer, hvorfor der skal opbygges en relation, hvilket tager tid. Denne relation kan ikke nå at blive opbygget, såfremt man går sent i gang. Det kan også være, at én i gruppen har det bedst med at gå i gang, når opgaven gives, og de øvrige i gruppen arbejder bedst op til deadline. Det kan for den ene person ende med, at vedkommende bliver presset til at gå senere i gang, fordi gruppen er afhængige af hinanden. Personen kan føle, at vedkommende ikke kan nå det. Bagsiden af at føle, at

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

man ikke har tid nok, er stress. Derfor handler det som planlægger om at få en fornemmelse af, hvordan gruppe-medlemmerne arbejder, således der kan indgås et kompromis. Denne fornemmelse kan man få ved at spørge medarbejderne, hvordan de arbejder eller observere dem. Forandringsplanlæggeren skal ligeledes være opmærksom på sit eget forhold til tid, og hvordan denne bruger tiden.

Oplevelse vs. måling af tid

Dette perspektiv sammen med perspektivet ”Fortid, nutid og fremtid” er obligatoriske at behandle i en forandringsproces.

Oplevelsen af tid er individuel, hvilket betyder, at den samme tid kan føles forskellig fra person til person. Det kommer an på situationen, hvorvidt vi føler, at tiden går hurtigt eller langsomt. Derfor er det ikke muligt at udtale sig om, om man har meldt et forandringstiltag ud sent, i god tid eller i alt for god tid, fordi det netop er en individuel opfattelse. Det betyder ikke, at man skal være fuldstændig ligeglad med, hvornår man melder et forandringsinitiativ ud. Det vil også komme an på, hvad forandringsinitiativet indebærer. Er det en stor og gennemgribende forandring, der både vedrører medarbejderens arbejds- og privatliv som f.eks. udflytningen af statslige arbejdspladser, vil det kræve mere tid, end hvis det blev meldt ud, at medarbejderen skal have en ny leder. Dette perspektiv er illustreret som et kontinuum, hvor det ene yderpunkt er oplevelsen af tid (kairos), og det andet yderpunkt er målingen af tid (kronos). Planlæggeren må opgive troen og håbet på, at vedkommende kan gøre alle tilfredse med sit tidspunkt for udmelding.

Planlæggeren kan gøre brug af forskellige temporale netværk som f.eks. kalendere, ure og alarmer til at måle og kontrollere tid. Det er i en forandringsproces særligt vigtigt at være opmærksom på den oplevede tid, hvilket også er forudsætningen for, at man kan arbejde med modellen, at man accepterer præmissen, at medarbejdere kan opleve den samme tid forskelligt.

Repræsentation af tid

Der er flere måder, hvorpå tid kan repræsenteres. Det handler om at se tid som et mere abstrakt fænomen og ikke bare som et ur og en kalender, selvom det også er det. Tid kan repræsenteres som kultur og traditioner. Det tager både tid at opbygge og nedbryde traditioner og er således ikke noget, som sker fra den ene dag til den anden. Med invitationen til at tilføje nye indsigter, og i takt med, at

tid i forbindelse med forandringer foldes ud, er det muligt at tilføje flere måder, hvorpå tid kan repræsenteres.

Involvering

Forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på, at det tager tid at involvere. Hvad er konsekvenserne ved at involvere foruden den tid, det tager, og hvad er konsekvenserne ved at lade være. Case 4 er et eksempel på, hvor store konsekvenser det kan få, hvis man undlader at involvere. De medarbejdere, som bliver berørt af forandringen, kan give uundværlige inputs til realiseringen. Hvis forandringstiltaget for eksempel drejer sig om integrering af et nyt IT-system som eksempelvis Sundhedsplatformen jf. case 3, vil de medarbejdere, der kommer til at anvende det nye system, kunne bidrage positivt. Det er nemlig dem, der ved, hvilke funktioner de har brug for eller ikke har brug for. Når lægerne anvender Sundhedsplatformen, skal de for eksempel svare på, om en patient har fået fjernet sin blindtarm i venstre eller højre side eller i begge sider, selvom dobbeltsidige blindtarme aldrig er forekommet hos den menneskelige race (Smedegaard, 2019: 45). Lægerne føler, at de spilder deres tid på ligegyldige spørgsmål. Den spildte tid kunne i stedet have været brugt på patienten. Dette perspektiv vil blive illustreret som et kontinuum med + involvering i den ene ende og - involvering i den anden.

Fortid, nutid og fremtid

Dette perspektiv er sammen med perspektivet ”Oplevelse vs. måling af tid” obligatoriske i modellen. Det er det, fordi der altid vil være en tidsfaktor i en forandringsproces.

Dette perspektiv er illustreret som et hjul bestående af tidens tre termer *fortid*, *nutid* og *fremtid* og bygger på SDV's 4. antagelse: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* (Dakwar et al., 2017: 17). At tidens tre termer hænger sammen, vil sige, at de ikke kan adskilles, og at de er interdependente størrelser. Derfor kan dette perspektiv ikke illustreres som et kontinuum som f.eks. perspektivet ”Involvering”, fordi fortid og fremtid ikke er hinandens modsætninger. Hjulet kan både køre frem og tilbage, hvilket er et udtryk for, at vi både kan forstå fremtiden ud fra fortiden, men vi kan også forstå fortiden ud fra fremtiden.

Når man vælger at iværksætte et forandringstiltag, handler det ofte om at starte på en frisk, fordi forandringen er en kritik af den måde, hvorpå man gør tingene i øjeblikket, dermed i nuet. Det kan

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

være, at forandringen minder om en forandring, man tidligere har været igennem, men det er ikke ensbetydende med, at forandringen vil føre til det samme resultat som sidste gang. De erfaringer, medarbejderne har med sig, kan ikke udslettes. Erfaringer bliver en del af den måde, hvorpå vi forstår nuet.

Hjulet indikerer også uendelighed, at tiden går, og at vi ikke kan stoppe den, mens vi planlægger. Det gør planlægning til en kompleks størrelse. Hertil vil jeg knytte Staceys teori om hensigternes vekselvirkning samt hans paradoks om forudsigelighed og uforudsigelighed. I et forandringsprojekt er der forskellige aktører eller deltagere, som hver især har deres egne intentioner og hensigter. Når disse mødes med hensigt 1 og hensigt 2, bliver resultatet ofte noget helt tredje, man ikke havde forudset. Ifølge Stacey skal man leve med paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed og ikke løse det (Stacey, 2011: 474). Han hævder desuden, at det slet ikke er muligt at løse, fordi individet og gruppen gensidigt både bliver formet og former hinanden på samme tid (ibid.). Mennesker bliver ikke radikalt anderledes ved at blive en del af en organisation. Ved det forudsigelige forstås, at de lokale interaktioner til en vis grad er genkendelige, fordi mennesket tidligere har været udsat for en lignende situation (Salsø & Thorup, 2015: 30). Ved det uforudsigelige forstås resultatet af de gentagende lokale interaktioner i organisationen, og at mennesket aldrig vil gentage fuldstændigt det samme mønster (ibid.).

Modellens anvendelsesmuligheder

Modellen kan anvendes i alle typer af organisationer uagtet deres størrelse. Modellen har to anvendelsesmuligheder, hvoraf den ene mulighed er et planlægningsværktøj til at integrere organisatoriske forandringer (praksis), hvoraf den anden mulighed er et analytisk værktøj til at undersøge, hvordan tid kommer til udtryk i forbindelse med planlagte forandringer i organisationer (teoretisk).

Som planlægningsværktøj

Det er ikke hensigten, at forandringsplanlæggeren skal gennemgå de fem perspektiver fra ende til anden, selvom det kan være nyttigt. Det er dels situationen og dels ressourcer, som afgør, hvilke tidsperspektiver forandringsplanlæggeren vælger at belyse. Dog vil jeg hævde, at følgende tidsperspektiver altid bør indgå som en del af planlægningen, og som man skal være særligt opmærksom på:

- Oplevelse vs. måling af tid
- Fortid, nutid og fremtid.

Forudsætningen for, at man kan anvende denne model er, at forandringsplanlæggeren accepterer og anerkender, at vi kan opleve den samme tid forskelligt. Det betyder, at selvom uret viser, at der er gået en time, kronos, så kan denne time føles længere eller kortere, kairos.

Tid og forandring hænger uløseligt sammen. Vi kan ikke stoppe tiden eller sætte verden på pause, mens vi planlægger. Derfor må planlæggeren hele tiden være opmærksom på, hvad der foregår i nuet, fordi det kan få indflydelse på den planlægningsproces, vi forestår. Af den grund skal planlægningsprocessen være dynamisk og cirkulær.

Som analytisk værktøj

Det er også muligt at anvende modellen som et analytisk værktøj, hvor man undersøger, hvordan tid kommer til udtryk i organisationer. Det er således en bagudrettet anvendelse, hvor man undersøger forandringer, som allerede er blevet integreret, hvilket jeg på samme måde har gjort i denne artikel. Jeg har f.eks. undersøgt konsekvenserne ved Sundhedsplatformen (Case 3), som er et IT-system, der allerede var integreret, da jeg gik i gang med afhandlingen. Det handler derfor ikke om planlægning af forandringer. Jeg manglede et værktøj til at analysere forandringer, som er integrerede i organisationer, hvorfor jeg udarbejdede metoden ”Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade”.

Det betyder i praksis, at andre, der vil undersøge allerede integrerede forandringer, nu har to analyseværktøjer hertil 1) Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade og 2) Tidsperspektiver i forandringer. Sidstnævnte er jeg først kommet frem til efter analysearbejdet af de seks cases, som danner grundlaget for modellen ”Tidsperspektiver i forandringer”. Det er dermed et afledt resultat. Værktøjerne er uafhængige af hinanden, forstået på den måde, at de begge kan inddrages og anvendes supplerende, men teorierne er meget lig hinanden. Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade danner grobund for en mere dybdegående analyse, end modellen ”Tidsperspektiver i forandringer gør”, men det er heller ikke modellens primære formål.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Konklusion

Det kan konkluderes, at der går tid fra ens arbejdsopgaver, det vil sige arbejdstid, når der integreres forandringer i organisationer. En del af den tid, man normalt ville bruge på at udføre sine arbejdsopgaver, kan under en forandringsproces kategoriseres som vente-, stille- og/eller spildtid. Der går meget tid med at sprede rygter samt diskutere, hvilke konsekvenser den integrerede forandring kommer til at få i fremtiden og er lig med spildtid for den enkelte organisation. Ovenstående gør sig gældende i de tilfælde, hvor medarbejderne ikke bliver inddraget og ikke får besvaret deres nære spørgsmål. Medarbejderne får ikke den fornødne ro til at udføre deres arbejdsopgaver, hvilket ikke kun har konsekvenser for organisationen (økonomiske), men også i høj grad for den enkelte, som kan føle sig utryk og ængstelig. Ingen organisationer er interesserede i spildtid, men ofte resulterer de selv i det, fordi de implementerer forandringstiltag på rekordtid. Det er ikke alle forandringstiltag, man kan skynde på, fordi nogle tiltag produceres ved en bestemt hastighed. Eksempler herpå er opbygningen af relationer, samarbejde og kultur. Det er ikke muligt at sætte tid på, hvor lang tid det tager, hvorfor der med *bestemt hastighed* menes, at det tager den tid, det tager. Ledelsen tager ofte kun højde for fart, tid og pris, fordi aflønning sker pr. tidsenhed. Derfor sætter lederen en ramme for medarbejdernes arbejdsopgaver, der er forankret i tid. Det er ikke altid, at medarbejderen er enig i den tidsramme, som lederen har sat. Selvom det er den samme opgave, der er tale om, er der forskellige forventninger til, hvor hurtigt denne skal være løst. Når ledelsen kun er opmærksom på sin egen tidsskala og ikke sine medarbejders, kan det medføre udfordringer. Når vi igennem en længere periode føler, at vi ikke kan følge med, kan det resultere i stress, en kort- eller langtidssygemelding. Derfor handler det om at få skabt den rette tidsbalance, men er det overhovedet muligt, når tid både kan anskues som et objektivt (den målte tid kaldet kronos) og et subjektivt fænomen (den oplevede/erfarede tid kaldet kairos)? Det er en subjektiv vurdering, og det vil altid være individuelt, om vi synes, at noget går hurtigt, eller noget går langsomt. Derfor kan vi ikke skabe den rette balance for et forandringstiltag, fordi den rette balance vil være forskellig fra person til person. Det betyder dog ikke, at forandringsplanlæggeren skal opgive at beskæftige sig med tidsaspektet i forbindelse med planlægning af forandringer i organisationer.

Med afsæt i seks forskellige cases er det ved hjælp af forskellige tids- og forandringsteorier blevet undersøgt, hvordan tid kommer til udtryk. Casene er autentiske og eksempler på, hvordan konkrete forandringer er blevet integreret i private og offentlige organisationer samt i foreninger, dermed i praksis. Det er tydeligt, at teori og praksis fordrer hinanden, hvilket ligeledes er den første antagelse

i den videnskabsteori, som artiklen er forankret i, nemlig den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori. På baggrund af caseanalyserne er der blevet udarbejdet en tids- og forandringsmodel kaldet "Tidsperspektiver i forandringer". Modellen indeholder fem forskellige perspektiver på tid, som forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på: Tidsskalaer (Case 1), oplevelse vs. måling af tid (Case 2+3), involvering (Case 3+4), repræsentation af tid (Case 5) samt fortid, nutid og fremtid (Case 6). Det er disse perspektiver, som forandringsplanlæggeren kan rette sin opmærksomhed imod, når denne beskæftiger sig med tidsaspektet i forbindelse med den forandringsplanlægning, vedkommende skal forestå. I modellens navn ligger det implicit i ordet *perspektiver*, at det er perspektiver, man kan anlægge, hvorfor det ikke er et krav. Dog er to af modellens perspektiver obligatoriske, hvilket gør sig gældende for: oplevelse vs. måling af tid samt fortid, nutid og fremtid. Det er en forudsætning for at kunne anvende perspektiverne, at planlæggeren anerkender og accepterer, at tid både kan opleves, men at den også kan måles, og at der altid er en tidsfaktor til stede. Om vi planlægger eller ej, så går tiden. Denne model kan ikke stå alene i planlægningen af forandringer, fordi forandringskommunikation og -ledelse er meget mere end bare tidsaspektet. Tidsaspektet i forbindelse med planlægning af organisatoriske forandringer er underteoretiseret og uudforsket, og årsagen kan være, fordi det virker så åbenlyst. De seks cases vidner om, at tidsaspektet ikke er så åbenlyst endda. Etablerede forandringsplanlægningsmodeller indeholder kun meget få tidselementer så som planlægnings- og realiseringstid. Tid er mere komplekst end som så.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Referencer

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business Review May- June issue 2000, s. 15-22.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and Organization. *Journal of Management*, vol. 42: 213-236.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bunzel, D. (2002). The Rhythm of the Organization: Simultaneity, Identity, and Discipline in an Australian Coastal Hotel. In: Whipp, R., Adam, B., Sabelis, I. (Eds.), *Making Time: time and management in modern organizations* (s. 168-181). Oxford: Oxford University Press.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication - a Guide to Theory & Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Dahlstrøm, C. T. (2017). *Disse tre symptomer på kræft overser danskerne*. Lokaliseret d. 16. april 2020 på: <https://www.cancer.dk/nyheder/disse-tre-symptomer-pa-kraeft-overser-danskerne/>
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C.R., & Smedegaard, F. (2015). *En ansats til en teori om Situationel, Dialektisk Ledelse*. In: Det Ny Merino, nr. 1. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C.R., & Smedegaard, F. (2017). *Ni antagelser om Situationel, Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino, nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.C. R., & Smedegaard, F. (2018). *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. In: Det Ny Merino, nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48(2), s. 147-160.
- Elias, N. (1998). Time and Timing. In: Mennell, S., & Goudsblom, J. (Eds.), *On Civilization, Power, and Knowledge* (s. 253-268). Chicago: The University of Chicago Press.
- Fanth, J. (2016). *Tid i organisationer: En case-analytisk gennemgang af temporale dynamikker i organisationer* (kandidatafhandling).
- Fanth, J. (2018). Tid. In: Fanth, J., & Andreassen, M. G., *Professionel kommunikation - dialogisk kommunikationsplanlægning* (s. 129-144). København: Samfundslitteratur.
- Fine, G. A. (1990). Organizational Time: Temporal Demands and the Experience of Work in Restaurant Kitchens. *Social Forces*, vol. 69(1), s. 95-114.

Fischer, K. L. (2012). *Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Franck, A. (2014). *Modarbejder eller medarbejder: Forandringskommunikation skaber samarbejde*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Gevers, J.M., Claessens, B.J., van Eeerde, W., & Rutte, C. G. (2009). Pacing styles, personality and performance. In: Roe, R. A., Waller, M. J., & Clegg, S. R. (Red.), *Time in Organizational Research*. New York: Routledge: s. 80-102.

Google Scholar (u.å.). *Change management and change communication*. Lokaliseret d. 15. marts 2020 på:

https://scholar.google.com/scholar?hl=da&as_sdt=0%2C5&q=change+management+and+change+communication&btnG=

Hald, M. (2017). *Det her sker i din hjerne under stress*. Lokaliseret d. 4. marts 2020 på: <https://www.dr.dk/nyheder/viden/naturvidenskab/det-her-sker-i-din-hjerne-under-stress>

Hassard, J. (2002). Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections. *Organisation Studies*, vol. 23(6), s. 885-892.

Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory* (4. udg.). Oxford: Oxford University Press.

Henningsen, J. (2017). *Tiden går – eller gør den?* Lokaliseret d. 2. marts 2020 på: <https://videnskab.dk/naturvidenskab/tiden-gaar-eller-goer-den>

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, vol. 2(1), s. 1-26.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. udg.). New York: McGraw-Hill.

Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsændringer og forandringsledelse* (3. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Jaques, E. (1990 [1982]). The Enigma of Time. In: Hassard, J. (Ed.), *The Sociology of Time* (s. 21-34). London: MacMillian Press Ltd.

Klausen, S. H. (1997). *Metafysik*. København: Nordisk Forlag.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kousholt, B. (2014). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. København: Praxis.

”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”

Krog, T. N. (2020). *Skandaleramt og nu tidligere politidirektør: Nu taler hun*. Lokaliseret d. 10. april 2020 på: <https://www.bt.dk/samfund/skandaleramt-og-nu-tidligere-politidirektoer-nu-taler-hun>

Krogh, S. S. (2020). *Diskurser i ekstreme fællesskaber – Om kasteskyts, knæskader og kødproduktion* (eliteprojekt).

Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, vol. 1, s. 5-38.

Lewin, K. (1947b). Group Decision and Social Change. In: Maccoby, E. E., Newcomb, T. M., & Hartley, E. L. (red). (1958), *Readings in Social Psychology*, 3rd ed. New York: Henry Holt, s. 197-219.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflict & Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.

Lynggaard, C. (2015). Dokumentanalyse. In: Brinkmann, S., & Tanggaard, L., *Kvalitative metoder* (2. udg., s. 153-167). København: Hans Reitzels Forlag.

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (u.å.). *Kapitel 14: Åremålsansættelse*. Lokaliseret d. 10. april 2020 på: <https://pav.medst.dk/aremaalsansættelse/>

Mirmalek, Z. (2008). Working Time on Mars. *KronoScope*, vol. 8(2), s. 159-178.

Morgan, G. (2006). *Images of Organisation*. London: Sage Publications, Inc.

Murray, T. J. (2000). Personal Time: The Patient's Experience. *Annals of Internal Medicine*, vol. 132(1), s. 58-62.

Naturgeografiportalen (u.å.). *Den første plastik*. Lokaliseret d. 25. marts 2020 på: <https://naturgeografiportalen.gyldendal.dk/problemstillinger/plastik/plastikalderen/kapitler/den-første-plastik>

Neergaard, H. (2007). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Nielsen, M. L. (2019). *Situationel Dialektisk Forandringssteori – Forandringsdiamanten* (eliteprojekt).

Nørmark, D., & Jensen, A. F. (2018). *Pseudoarbejde: Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting*. København: Gyldendal.

Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation* (ph.d.-afhandling). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

- Petersen, H. (2016). *Forandringskommunikation*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Roe, R. A. (2009). Perspectives on time and the chronometric study of what happens in organizations. In: Roe, A., Waller, M. H., & Clegg, S. R. (Eds.), *Time in Organizational Research* (s. 291-313). New York: Routledge.
- Roy, D. (1990 [1960]). Time and Job Satisfaction. In: Hassard, J. (Ed.), *The Sociology of Time* (s. 155-167). London: The MacMillan Press Ltd.
- Salsø, K., & Thorup, P. (2015). *Ledelse i Komplexitet – En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag A/S
- Santos, P. T., & Cunha, M. P. (2009). Rhythm, Time and Improvisation. In: Stark, W., Vossebrecher, D., Dell, C., & Schmidhuber. (Hg.), *Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme* (s. 93-109). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. udg.). København: Forlaget Valmuen.
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Smedegaard, F. (2019). *100 cases til Organisation og Kulturanalyse* (casekompendium).
- Smedegaard, F. (2020). *Nye cases til mundtlig eksamen i Organisation og Kulturanalyse* (casekompendium).
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity* (6. udg.). London: Pearson Educated Limited.
- Stacey, R., & Mowles, C. (2015). *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity* (7. udg.). London: Pearson Educated Limited.
- Waterworth, S. (2003). Temporal Reference Frameworks and Nurses' Work Organization. *Time & Society*, vol. 12(1), s. 41-54.
- Wittorff, J. Ø. (2019). *Politisk flertal i folketinget kan være klar til at skrotte Sundhedsplatformen*. Lokaliseret d. 16. april 2020 på: <https://www.computerworld.dk/art/246148/politisk-flertal-i-folketinget-kan-vaere-klar-til-at-skrotte-sundhedsplatformen>