

DET NY MERINO #90



Fremskridt eller forstyrrelse?

MARIA MEJNBORG LIDSMOES & FLEMMING SMEDEGAARD  
MAJ 2024

## PRÆSENTATION AF FORFATTERNE



### **Maria Mejnborg Lidsmoes**

Cand. mag i International Virksomhedskommunikation og ansat som kommunikations- og projektkoordinator på Det Humanistiske Fakultet på SDU. Hun er medlem af forskningsgruppen TRILO på SDU, har bl.a. stor indsigt i projektledelse og står bag udviklingen af retningen Situationel Dialektisk Projektledelse, som hun har publiceret flere artikler om. Hun er sammen med Flemming Smedegaard redaktør af antologien *Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse.*

### **Flemming Smedegaard**

Ph.d., lektor og studieleder for uddannelserne i International Virksomhedskommunikation på SDU og har mange års erfaring som kommunikations- og ledelseskonsulent i både offentlige organisationer og private virksomheder. Han er forfatter til en række bøger og artikler inden for virksomhedskommunikation, organisationskultur, ledelse og HR og har både forsknings- og undervisningsmæssigt beskæftiget sig med forandringskommunikation og ledelse gennem mange år. Han grundlagde forskningsgruppen TRILO på SDU og var den ene af forfatterne bag de første artikler om situationel dialektiske tilgange. Han er sammen med Maria Mejnborg Lidsmoes redaktør af antologien *Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse.*

**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  
& Svenja Rikke Reinhardt



## Abstract

Hvad der på ledelsesniveau bliver oplevet som en nødvendig forandring, bliver ofte på medarbejderniveau oplevet som en unødvendig forstyrrelse. Det er en problematik, som i de dominerende teorier inden for forandringskommunikation og -ledelse oftest kun italesættes ved, at medarbejderens oplevelser karakteriseres som en modstand, som lederne blot må finde på smarte metoder til at kunne overvinde. I denne artikel kritiseres disse dominerende tilgange for manglende empati, forståelse og respekt for medarbejderne og beskrives som en væsentlig årsag til, at så mange forandringer slår fejl.

Artiklen præsenterer som et alternativ til de dominerende tilgange en situationel dialektisk tilgang til forandringer. I en situationel dialektisk tilgang er forandringer og stabilitet lige vigtige begreber. Forandring sikrer udvikling, mens stabilitet sikrer identiteten, og at de berørte mennesker kan følge med. Derfor taler vi inden for de situationelle dialektiske tilgange ikke kun om forandringsledelse, men om både forandrings- og stabilitetsledelse. Det er to sider af samme sag, og begge dele er lige vigtige. Mia Lyhne Nielsen har tidligere udarbejdet henholdsvis en forandringsdiamant og en stabilitetsdiamant til at beskrive dette (bl.a. Nielsen 2023). Denne artikel skal ses som liggende i forlængelse af og en udvidelse af Nielsens arbejde om forandrings- og stabilitetsledelse.

En anden vigtig pointe i en situationel dialektisk tilgang er, at ledere og medarbejdere ses som lige vigtige. Der er brug for forståelse for begges perspektiver og for at få involveret medarbejderne og etableret frugtbare dialoger, der kan fremme forståelserne for hinandens forskellige perspektiver og dermed skabe grundlag for at finde en ny fælles forståelse. Dette gør vi i denne artikel ved at introducere det nye analyseredskab *Forandringsarena*, som er en uafsluttet arena med et skiftende antal deltagere – både inviterede deltagere og uinviterede deltagere – der præger forandringsprocessen. En forandringsarena er et rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en bestemt forandring udfoldes på grundlag af de forskellige deltagernes individuelle hensigter. Enhver forandringsproces må derfor starte med en grundig analyse af forandringsarenaen. Begrebet forandringsarena bygger videre på begreberne kommunikationsarena (Smedegaard 2018, Smedegaard 2019) og projektarena (Lidsmoes 2021a; 2021b), som vi tidligere har udviklet til brug i henholdsvis kommunikationsplanlægning og projektledelse.

Forandringsprocessen handler om at facilitere dialog mellem de forskellige deltagere i forandringsarenaen. Dialog mellem de forskellige deltagere er begyndelsen til, at en forandring lykkes. Derfor præsenterer vi i sidste del af artiklen forskellige dialogiske kommunikationsteorier, som forandringslederen kan gøre brug af i sin facilitering af processerne i forandringsarenaen.

## Scenen sættes

Projektledere og andre forandringsagenter i organisationer oplever ofte ligegyldighed, manglende interesse og nogle gange også direkte modstand fra de medarbejdere i organisationen, hvis forståelse, aktive medvirken etc. er påkrævet, for at en forandring i organisationen kan gennemføres og lykkes.

Medarbejderne oplever heroverfor ofte, at en forandring er uforståelig eller decideret forkert, at forandringen gennemføres på et forkert tidspunkt, at forandringen gennemføres på en forkert måde, og at forandringen forstyrrer organisationens drift og livsgrundlag unødigt.

Det bliver tit en strid om, hvorvidt en given forandring er et fremskridt eller en forstyrrelse. Hvilken af parterne har ret? Ledelsen eller medarbejderne?

Hovedparten af den eksisterende og dominerende teori om forandringsledelse og forandringskommunikation (bl.a. Kotter 1996) ser udelukkende konflikten fra ledelsesside og betragter typisk medarbejderne som nogle, hvis modstand skal overvindes, eller som blot skal påvirkes til at blive positive over for den givne forandring. Denne artikel giver et andet svar end disse teorier, nemlig et situationelt dialektisk svar. Det situationelle dialektiske svar er, at begge parter – både ledelse og medarbejdere – har ret set fra hvert deres perspektiv. Løsningen er derfor, at parterne bliver bedre til at analysere og forstå hinandens forskellige perspektiver og til at føre en dialog med hinanden.

I artiklen vil vi først uddybe problemstillingen med, at de forskellige parter i en forandringsproces – eller deltagere, som vi vælger at kalde det – har forskellige perspektiver på og holdninger til forandringen og diskutere, hvorfor de hver især har ret set fra hver deres perspektiv. Dette vil vi yderligere uddybe i et afsnit om forskellene på deltagerperspektiver i forskellige typer af forandringer. Vi vil herefter argumentere for, hvordan den eksisterende teori om forandringsledelse og forandringskommunikation enten slet ikke giver noget svar eller kun giver et ikke tilfredsstillende svar på konflikten mellem de forskellige deltagerperspektiver.

Vores svar og alternativ finder vi i Situationel Dialektisk Ledelse (SDL) (Smedegaard og Lidsmoes (red.) 2023). Det situationelle dialektiske perspektiv på forandringer er, at der er brug for både forandring og stabilitet på samme tid, så der bliver plads til den nødvendige udvikling samtidig med, at individernes identitet og behov respekteres. Forandringsdiamanten og Stabilitetsdiamanten er eksempler på, hvordan man kan arbejde hermed (bl.a. Nielsen 2023 og Nielsen 2021).

I denne artikel udvider vi det situationelle dialektiske perspektiv på problemstillingen ved at præsentere begrebet *Forandringsarena*, som er en uafsluttet arena med et skiftende antal deltagere – både inviterede deltagere og uinviterede deltagere – der præger forandringsprocessen. En forandringsarena

er et abstrakt rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en sag udfoldes på grundlag af de forskellige deltageres individuelle hensigter. Enhver forandringsproces må starte med en grundig analyse af forandringsarenaen. Selve forandringsprocessen handler om at facilitere dialog mellem de forskellige deltagere i forandringsarenaen. Dialog mellem de forskellige deltagere er begyndelsen til, at en forandring lykkes.

Vi vil i artiklen argumentere for, at det er bedre med lidt langsommere og vellykkede forandringer end hurtige og mislykkede forandringer. Demokratiske processer tager længere tid end diktatur, men det er på den lange bane en bedre styreform – også i forandringsprojekter. Afslutningsvis i artiklen præsenterer vi derfor nogle dialogiske værktøjer, som deltagerne i forandringsarenaen kan benytte sig af.

## Forskellige deltagere har forskellige perspektiver

Vi vil illustrere det, at forskellige deltagere i en forandring typisk vil have vidt forskellige perspektiver på en forandring med et eksempel.

Eksemplet handler om en virksomhed, der stod over for at skulle tage et nyt stort digitalt system i brug – en forandring, der ville få betydning for langt hovedparten af virksomhedens medarbejdere. Topledelsens argument for det nye digitale system var med direktørens ord, "at det ville skabe mere værdi for virksomheden" – underforstået, at nogle processer forventedes at blive mere effektive, og at virksomheden dermed kunne effektivisere, måske klare sig med færre medarbejdere og tjene flere penge.

IT-afdelingens argument var, at man burde have det nye digitale system for at være på teknologisk forkant med udviklingen, og nu, hvor der var udviklet et nyere og set fra IT-folkenes perspektiv bedre og smartere system, så burde man også fluks tage dette i brug. "Vi skal omfavne den teknologiske udvikling", som IT-chefen formulerede det og tilføjede: "Med det nye system vil vi være foran vores nærmeste konkurrenter".

Hovedparten af medarbejderne var imidlertid negative over for forandringen. En medarbejder kommenterede fx: "Hvorfor skal vi have et nyt system lige nu, hvor de værste skavanker i det eksisterende system endelig er blevet løst, og vi er blevet nogenlunde fortrolige med systemet?" Andre medarbejdere fandt, at tidspunktet for indførelsen af det nye system var helt forkert. "Det er højsæson, og vi har travlt med at løse vores opgaver", som der blev sagt. Andre igen udtrykte frygt for, hvilke problemer det nye system ville afstedkomme, og der var også opstået rygter om nogle vigtige funktioner, som var i det nuværende system, og som ikke ville være i det nye system.

Det er tre vidt forskellige perspektiver, der udtrykkes om den samme forandring i den samme virksomhed. I virkeligheden er det endda meget forenklet, for det er kun tre hovedperspektiver. Under

hvert hovedperspektiv har stort set hver deltager i processen sit eget perspektiv. Hvem af deltagerne har så ret? Er det nye digitale system et fremskridt eller en forstyrrelse? Det korte situationelle dialektiske svar vil være, at det har alle tre hovedparter set fra hvert deres perspektiv.

Det er jo rigtig godt, at topledelsen tænker på, hvordan virksomheden kan tjene penge. Det er en af de vigtigste opgaver for en topledelse. Det er også kun godt, at IT-afdelingen altid er opdateret på den teknologiske udvikling og tænker i, hvordan virksomheden til enhver tid kan have de bedste digitale systemer. Det er også rigtig godt, at medarbejderne først og fremmest er optaget af at løse de opgaver, de er ansat til. Det er jo dette arbejde, der skaber virksomhedens indtjening. Det er jo heller ikke mærkeligt, at der hos medarbejderne er en skepsis over for nye digitale systemer, for de har oplevet mange andre systemer, som hver har haft sine skavanker, og som det tog tid at få til at fungere – måske også et system ind imellem, der faktisk aldrig kom til rigtigt at fungere.

Problemet opstår, når der ikke foregår en dialog, hvorigennem de tre parter lærer at forstå og respektere hinandens universer. Når topledelsen kommunikerer ud fra sit økonomisk dominerende perspektiv om "at skabe værdi", er det en abstrakt kommunikation, der ikke giver mening for de fleste af medarbejderne. IT-folkenes kommunikation bygger på den præmis, at ny teknologi er godt og et fremskridt, men det er ikke en præmis, som ret mange af medarbejderne deler, da de fleste har oplevet andre systemer og problemer med disse med deraf følgende tidsforbrug med at få disse til at fungere. Samtidig har uklar og måske manglende kommunikation afstedkommet, at mange medarbejdere bygger deres holdninger på rygter og på den meningsdannelse, der har udviklet sig mellem kollegerne indbyrdes.

Vi står derfor over for en vigtig kommunikationsopgave. Spørgsmålet er, hvordan får vi etableret en ægte dialog mellem parterne frem for at fortsætte opbygningen af fjendebilleder af hinanden. En ægte dialog er, hvor parterne bliver klogere på hinandens perspektiver og får en mere nuanceret forståelse af hinanden. Hvordan dette nærmere kan ske, vender vi tilbage til i den sidste del af artiklen.

## **Forskellige perspektiver på 6 arketyper af forandringer**

Der er mange forskellige typer af forandringer i organisationer, og forskellige typer af forandringer er indgribende på forskellig måde i forskellige menneskers liv. Vi vil i dette afsnit se på 6 arketyper af forandringer og de forskellige perspektiver, der ofte knytter sig hertil. De seks forandringstyper er:

- (1) Indførelse af ny teknologi
- (2) Indførelse af nye visioner, værdier, strategier, politikker mv.
- (3) Omstruktureringer
- (4) Nedskæringer og rationaliseringer
- (5) Flytning af arbejdspladser
- (6) Fusioner og opkøb

Nogle af arketyperne rummer forandringer, som uundgåeligt vil opleves voldsomt af de berørte medarbejdere, fx lukning af arbejdspladser eller flytning af arbejdspladser. Andre af arketyperne omhandler forandringer, som umiddelbart kan synes mindre, fx indførelse af et nyt digitalt system eller et nyt værdigrundlag i virksomheden, men denne type forandringer kan sagtens resultere i modstand og andre reaktioner, der er mindst lige så voldsomme som lukning af arbejdspladser, for forandringer er ikke bare noget, der kan bedømmes efter en objektiv målestok. Det handler i høj grad om oplevelser og følelser hos de enkelte deltagere. Hver deltager har sit subjektive perspektiv.

### **Forandringstype 1: Ny teknologi**

Denne forandringstype omfatter alt fra en ny computer, nye programmer, nye digitale systemer og til velfærdsteknologi og robotter. Kernen i teknologiske forandringer er udvikling og implementering af nye værktøjer, maskiner, systemer o.l. som gør det muligt at gøre noget billigere, hurtigere og lettere end før.

Stort set alle medarbejdere i stort set alle moderne organisationer er involveret i flere teknologiske forandringer hele tiden. Nogle teknologiske forandringer går glat, andre ender i skandaler, og de fleste tager længere tid og koster mere at implementere end planlagt.

Ovennævnte eksempel på indførelse af et nyt digitalt system i en virksomhed er et eksempel på de udfordringer, der ofte er forbundet med indførelse af ny teknologi. Forskellige deltagere har hvert deres perspektiv og har ofte svært ved at forstå hinandens perspektiver. Vi foretager alle hver især vores cost-benefit-analyser og vurderer, om det nye synes at blive en fordel, en ulempe eller neutralt for en, og vi agerer så hver især på baggrund heraf.

Det vigtige som forandringsleder er her at blive klogere på de forskellige deltageres perspektiver og bevæggrunde. Der er stort set altid en naturlig bevæggrund til menneskers perspektiver. At forstå de enkeltes perspektiver er en forudsætning for, at vi som forandringsledere kan agere hensigtsmæssigt. Når man møder en holdning, man ikke lige umiddelbart forstår, skal man i stedet for at dømme, standse op og undersøge, hvilke bevæggrunde den anden har til sine holdninger. Det, der for den ene deltager fremstår som en lille ubetydelig teknologisk ændring, kan opleves som et nærmest uoverstigeligt problem for en anden deltager.

### **Forandringstype 2: Indførelse af nye visioner, værdier, strategier, politikker mv.**

Mange ledere har de seneste år måttet erkende, at det bliver sværere og sværere at engagere medarbejderne i nye strategiplaner, nye visioner, nye værdier osv. Det skyldes ofte, at medarbejderne i mange organisationer har erfaringer med strategier, der ikke blev fulgt op på. Ofte ender strategier som noget, der mest lever sit eget liv på en hjemmeside. Og ofte skiftes strategier ud i et væk – bl.a. i forbindelse med ledelsesskift, hvor nye ledere har behov for at sætte deres dagsorden. Man kan ikke fortænke medarbejdere, der flere gange har brugt kræfter på strategier, der alligevel ikke rigtigt

blev til noget, at være tilbageholdende næste gang for at se, om ledelsen nu mener det alvorligt denne gang.

Mange ledelser har også oplevet at have holdt ledelsesseminar, hvor der var en rigtig god synergieffekt om at udarbejde en ny strategi, men har efterfølgende oplevet, at det var svært at få engageret medarbejderne i den ny udtænkte strategi. Det skyldes, at strategi kan være rigtigt engagerende, når man selv er en del af dialogen om, hvorvidt vi skal gå den ene eller den anden vej, men ikke særligt motiverende, når man er den deltager, som andre ønsker, at en strategi skal implementeres hos. Det er en form, der kan virke overgribende og handlingslammende og stik det modsatte af kodeordene *involvering – dialog - respekt* i Situationel Dialektisk Ledelse.

Involvering er en opfordring til altid så tidligt som muligt at inddrage dem, som en forandring berører, da reel involvering er en forudsætning for engagement og ansvar. Involveringen skal ske på en dialogisk måde, hvor alle kan deltage på et ligeværdigt grundlag. Involvering og dialog er udtryk for respekt, idet kun den, der føler sig respekteret, yder sit bedste.

### **Forandringstype 3: Omstruktureringer**

På alle arbejdspladser oplever man omstruktureringer – fra ændringer af enkelte medarbejders placering i strukturen og til helt nye formelle strukturer, hvor alle flyttes rundt. Man omstrukturerer i forventningen om, den nye struktur vil fungere bedre, være mere effektiv etc., men i praksis er der rigtig mange omstruktureringer, der ikke bliver en succes. Mange omstruktureringer viser sig at blive enten neutrale eller en fiasko.

Omstruktureringer er altid en udfordring for det psykiske arbejdsmiljø, fordi der er stærke følelser i spil. Når der er omstruktureringer i sigte, opstår der håb og forventninger side om side med frygt, usikkerhed og stress, og alle spørger: Hvad skal der ske med mig? Kan jeg beholde det samme job? Kommer der nye krav og jobfunktioner? Får jeg nye kolleger og en ny leder? Kan jeg samarbejde med de nye kolleger? Her er det vigtigste for hver enkelt af os at få besvaret spørgsmålet: Hvad kommer omstruktureringen helt konkret til at betyde for mig? Mange af disse for den enkelte medarbejder afgørende spørgsmål bliver ofte besvaret alt for sent, og forinden spildes rigtig meget tid på frustration og gætteri.

### **Forandringstype 4: Nedskæringer og rationaliseringer**

Nedskæringer er, når der gennemføres besparelser ved at begrænse organisationens udgifter, mens rationaliseringer handler om effektivitetsforøgelse, produktivitetsforbedringer o.l. Det, der gennemføres med det formål at skulle blive en fordel set fra et ledelsesperspektiv ved at undgå underskud, øge overskud o.l., ser ofte helt anderledes negativt ud set fra den enkelte medarbejders perspektiv.

For mange medarbejdere er nedskæringer og rationaliseringer først og fremmest lig med fyringer, og den enkelte stiller spørgsmål som: Hvor mange skal der fyres? Efter hvilke principper vil



fyringerne ske? Bliver jeg ramt, og hvad skal jeg så? Hvis disse spørgsmål ikke besvares hurtigt, kan man lægge en organisation ned i længere tid og i virkeligheden gøre skaden større. De, der ikke bliver fyret, kan opleve, at der skal arbejdes hurtigere, at der skal præsteres mere på samme tid, og/eller at hidtidige goder forsvinder.

#### **Forandringstype 5: Flytning af arbejdspladser**

De seneste år er der set mange eksempler på flytninger af arbejdspladser i både den private og ikke mindst den offentlige sektor. Mest omtalt er den statslige udflytning af arbejdspladser, hvor erfaringerne har været, at meget få flytter med. Nogle steder har man uden problemer kunne skaffe nye medarbejdere, andre steder ikke. Arbejdsopgaverne er generelt blevet meget forsinkede, og mange af de udflyttede organisationer er kommet langt bagud med opgaveløsningen. Udflytningerne er politisk blevet besluttet med det formål fortsat at sikre udvikling og arbejdspladser i hele Danmark, et mål, som de færreste givet vil være uenige i, men det, der er positivt set fra et samfundsmæssigt perspektiv, er negativt for de mange medarbejdere, som ikke bare lige er klar til at flytte familien med til en anden del af landet. For mange af disse medarbejdere kan det opleves som uretfærdigt: Hvorfor er det lige min arbejdsplads, man har besluttet at flytte? Omvendt kan der så blive job til andre mennesker i områder af landet, hvor det måske ellers ikke er let at få job inden for et bestemt fagområde.

Mange private virksomheder har outsourcet især produktionsarbejdspladser, men det har også tit haft omkostninger, man ikke var forberedt på, og det ses, at flere igen er begyndt at tage opgaver hjem. For dem, som får flyttet deres arbejdsplads, vil situationen altid blive opfattet som uretfærdig. En afskedigelse bringer altid mennesker i en akut choktilstand i en kortere eller længere tid, inden der begynder at ske en nyorientering mod andre jobmuligheder.

Nogle flytninger af arbejdspladser har ikke blot store konsekvenser for de enkelte medarbejdere, men for et helt lokalområde. Det gælder fx nogle af de lukninger af slagterier, der har været gennemført de seneste år, hvor arbejdspladser er blevet flyttet til helt andre steder i landet eller til udlandet. Også her opstår der en choktilstand og en følelse af uretfærdighed. Hvor længe denne tilstand varer, afhænger i høj grad, hvilken grad af hjælp virksomhed, kommune og andre yder for at hjælpe medarbejderne i retning af andre jobmuligheder.

#### **Forandringstype 6: Fusioner og opkøb**

En *fusion* er en sammenlægning, hvor to eller flere tidligere selvstændige selskaber danner et helt nyt firma. Egenkapitalen hos de to parter, der fusionerer, bliver ved fusionen konverteret til egenkapital i den nye, sammenlagte organisation. *Opkøb* refererer derimod til enhver overførsel af et ejerskab til et andet, hvorved den ene organisation absorberes af den anden organisation. I det tilfælde ophører det ene selskab praktisk talt med at eksistere og bliver en del af det selskab, der giver tilbud på eller erhverver det selskab, der ophører med at eksistere. Ofte benævnes en sammenslutning som en fusion, selv om det i virkeligheden er tale om et opkøb, der finder sted ved, at

en ofte større organisation absorberer en eller flere mindre organisationer, men på den store organisations betingelser.

Fusioner og opkøb gennemføres for at skabe øget værdi til ejerne, men mange fusioner og opkøb ender i praksis med det modsatte. Især er der en tendens til at undervurdere, hvor vanskeligt det er at integrere forskellige kulturer. Perspektiverne hos de forskellige medarbejdergrupper er for forskellige til at kunne integreres på en succesfuld måde. Ofte bliver der brugt rigtig meget tid på interne konflikter, der skyldes de forskellige kulturer, og ofte kommer det først til at fungere, når der er sket en tilstrækkelig stor udskiftning af medarbejdere, eller når man har indset, at man må give de enkelte enheder tilstrækkelig stor selvbestemmelse.

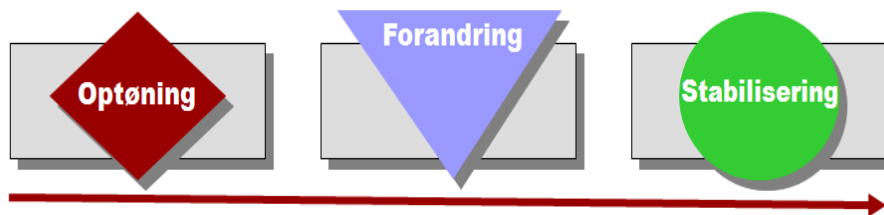
## Utilstrækkelig hjælp i eksisterende teorier

Hovedparten af de eksisterende teorier om forandringsledelse og forandringskommunikation tager imidlertid ikke rigtig fat i udfordringen med de forskellige deltagerperspektiver på forandringer, som vi kort har beskrevet i det foregående afsnit. Et problem i de eksisterende teorier er, at problemstillingen notorisk ses fra et ledelsesperspektiv og ikke et medarbejderperspektiv. Medarbejderne ses som nogle, der kan bringes til at forstå nødvendigheden af den ledelsesudtænkte og ledelsesbesluttede forandring enten gennem brug af den nødvendige dramaturgi i form af en brændende platform eller ved brug af de rigtige retoriske overtalelsesevner og kneb.

I det følgende vil vi kommentere på, hvordan centrale eksisterende forandringsteorier ikke lykkes med at indfange de forskellige deltagerperspektiver.

### Lewins optø – gennemfør – frys model

#### LEWIN'S TREFASEDE FORANDRINGSMODEL



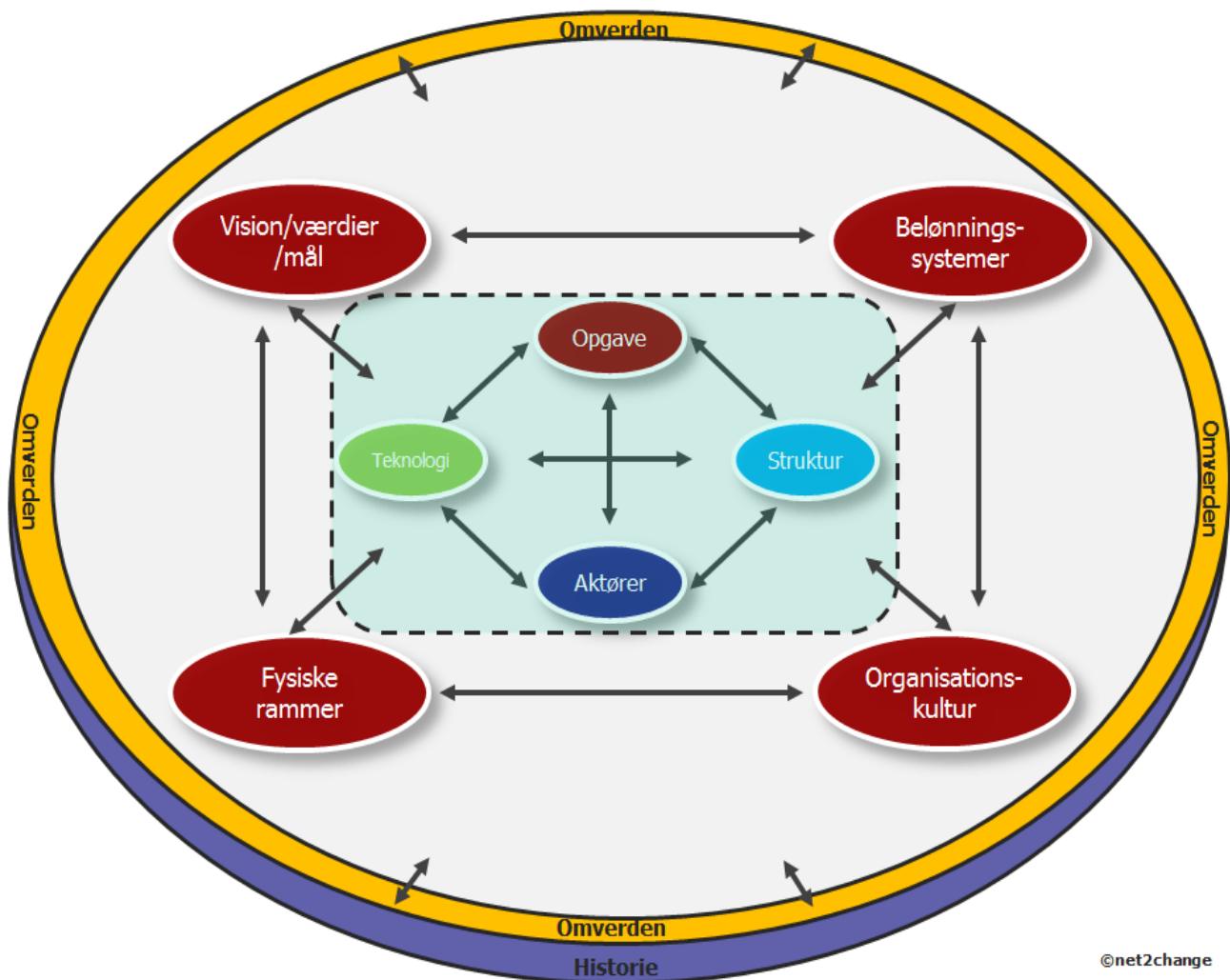
Figur 1: Lewins forandringsmodel – gengivet fra net2change.dk

Den ældste af de forandringsmodeller, der stadig er udbredt, er Kurt Lewins klassiske model (Lewin 1947), hvor forandringer kun er noget, der gennemføres i organisationer indimellem – ofte forårsaget af ændringer i omverdenen (økonomi, marked, teknologi demografi etc.) Lewins tanke er så, at organisationen skal tøs op og gøres klar til forandringen. Når forandringen så er gennemført, skal ændringen gøres permanent, og organisationen stabiliseres og fryses ned igen, indtil der igen bliver behov for en forandring.

Organisationskulturteoretikeren Edgar H. Schein har overtaget Lewins forståelse og opererer med begreberne optøning – kognitiv restrukturering – genfrysning i forbindelse med gennemførelse af kulturforandringer i organisationer (Schein 1994. 277ff.)

Lewin og Schein ser udelukkende forandringer ud fra et ledelsesperspektiv og har ikke direkte blik for, at forskellige deltagere i en forandringsproces oftest har forskellige perspektiver på forandringen, og hvilke konsekvenser dette får. Schein påpeger dog, at man ikke bare kan gennemføre alle mulige forandringer, men at mulige forandringer vil være knyttet til den enkelte organisations stadiet og udviklingstrin. Schein ser imidlertid først og fremmest organisationer som kollektiver med nogle fælles grundlæggende antagelser og ikke som individer med forskellige perspektiver.

### Leavitts forandringsdiamant



Figur 2: Leavitts forandringsdiamant – gengivet fra net2change.dk

En anden meget udbredt forandringsmodel er Leavitts forandringsdiamant (Leavitt 1965). Leavitts pointe er, at en forandring i et felt – fx ændring af organisationens fysiske rammer – kan påvirke alle de øvrige felter, og at man derfor skal gennemtænke konsekvenserne for de forskellige felter, når man gennemfører en forandring. Det er en helt rigtig og meget vigtig pointe, men modellen tager slet ikke fat i det, der er denne artikels hovedpointe, nemlig at forskellige deltagere har forskellige perspektiver på forandringen.

Leavitt betragter som Lewin og Schein organisationer som et kollektiv styret af en ledelse og har ikke blik for, hvad det betyder, at kollektiverne består af enkeltindivider med forskellige interesser og hvert deres perspektiv. Det, der et fremskridt for en deltager, kan opleves som et tilbageskridt af en anden deltager.

### **Kotters 8 trin**

Kotters 8-trins forandringsmodel (Kotter 1996) er den mest udbredte af alle forandringsmodeller:

- |   |
|---|
| Trin 1: Forøg presset og følelsen af nødvendighed               |
| Trin 2: Etabler den ledende koalition                           |
| Trin 3: Få visionen og strategien gjort klar                    |
| Trin 4: Kommuniker visionen                                     |
| Trin 5: Gør det – og styrk medarbejdernes kompetencer           |
| Trin 6: Skab synlige resultater også på kort sigt               |
| Trin 7: Konsolider forbedringer og fasthold forandringsforløbet |
| Trin 8: Implementer nye procedurer i organisationens kultur     |

*Figur 3: Kotters 8-trins forandringsmodel*

Alle trinene i Kotters model er baseret på, at det er ledelsen, der er den aktive og udøvende, mens medarbejderne er de passive og dem, der skal påvirkes. Det er ledelsen, der skal få medarbejderne til at indse, at forandringen er nødvendig, det er ledelsen, der skal etablere den ledende koalition, det er ledelsen, der skal klargøre visionen og strategien osv.

I alle trinene er medarbejderne de passive. Det er op til ledelsens dygtighed og snilde at få medarbejderne med på forandringen. Denne tilgang til ledelse er stik modsat tilgangen i Situationel Dialektisk Ledelse, som bl.a. også er inspireret af den britiske organisationsteoretiker Ralph Stacey (Stacey 2011). Ralph Stacey beskriver, hvordan organisationer først og sidst består af mennesker, som hver især har deres egne agendaer og intentioner, mennesker, som påvirker og påvirkes af hinanden, og som møder hinanden på kryds og tværs. Mennesker konstruerer hele tiden virkeligheden i indbyrdes relationer, og det skaber en uforudsigelig kompleksitet, som samtidig driver organisationen fremad. Bevægelser i organisationer er uforudsigelige, fordi bevægelserne fremkommer som et resultat af utallige lokale interaktioner, som ingen ledere vil kunne styre fra et ophøjet punkt, hvilket er det, der forudsættes i en model som Kotters.

Set i en optik fra Situationel Dialektisk Ledelse eller Stacey kan ledere ikke bare gennemtvunge en forandring. Lederen er et menneske blandt flere i organisationen, og selv om en leder i kraft af sin magt kan skabe flere forstyrrelser end menige medarbejdere, så kan vedkommende ikke på nogen enkel måde styre organisationen og medarbejderne. Medarbejderne har også hver især deres agendaer og intentioner.

### **Kousholts 12 trin i Forandringshjulet**

Kousholts model Forandringshjulet med 12 trin er en dansk udgave af Kotter, men som bygger på samme lineære tankegang som Kotter, hvor det er lederen, der er aktøren, og hvor medarbejderne er de passive, forandringen skal implementeres hos. Dette ledelsessyn kommer tydeligt til udtryk i modellen ved, at der er valgt imperativform i formuleringen af alle de opgaver, som lederen skal løse, mens medarbejderen i alle trin er det implicitte objekt.

- |     |  |
|-----|--|
| 1.  | Gør truslen synlig                       |
| 2.  | Etabler en stærk forandringsorganisation |
| 3.  | Opstil vision og mål                     |
| 4.  | Udfør interessentanalyse                 |
| 5.  | Udarbejd risikoanalyse                   |
| 6.  | Specificer og planlæg                    |
| 7.  | Udarbejd en kommunikationsplan           |
| 8.  | Implementer forandringen                 |
| 9.  | Forstå og fjern modstanden               |
| 10. | Hold ud og fejrl jeres succeser          |
| 11. | Sørg for forankring af forandringen      |
| 12. | Evaluer forandringsprojektet             |

*Figur 4: Kousholt Forandringshjulet*

Den overvurdering af, hvad ledelse kan gøre, som kommer til udtryk i modeller som hos Kotter og Kousholt, er givet med til at bidrage til, at så mange forandringer ender med at slå fejl, idet man i disse modeller ofte overvurderer, hvad ledere kan udvirke, og tilsvarende undervurderer, hvor vigtig medarbejderinvolvering er, for at en forandring lykkes.

### **Helle Petersens cen-lok strategi**

Helle Petersen tager i modsætning til tidligere forandringsteorier fat i, at det vigtigste spørgsmål at få besvaret for den enkelte medarbejder er, hvad forandringen kommer til at betyde for vedkommende.

Til at opfylde dette formål har Helle Petersen formuleret en cen-lok strategi (Petersen 2000):

Den centrale del af strategien er en del, hvor topledelsen via massekommunikation, stormøder med ledelsen, informationer på intranet, nyhedsbreve fra ledelsen mv., står på mål for forandringen.

Den lokale del af strategien udgøres af, at de enkelte mellemlidere skal være klædt på til at kunne oversætte det store forandringsbudskab og besvare spørgsmålet om, hvad forandringen kommer til at betyde for den enkelte medarbejder. Medierne her er møder i de enkelte afdelinger, temadage, individuel dialog, seminarer o.l.

Den lokale del hos Helle Petersen – med bl.a. dialoger med medarbejderne – udgør et vigtigt bidrag i forhold til de tidligere forandringsmodeller, men Helle Petersen holder dog stadig fast i, at det er lederne, der er aktører, og at medarbejderne overvejende er de passive, selv om der begynder at ske en vis grad af inddragelse.

### **Robuste organisationsforandringer**

Bogen *Robust organisationsforandring. Design og implementering i orkanens øje* (Hagedorn-Rasmussen et al. 2016) udgør et radikalt brud med hidtidige forandringsteorier og nærmer sig de tanker, der argumenteres for i denne artikel. En robust organisationsforandring defineres i bogen som den forandring, der er vedvarende og holdbar. Det er den forandring, som er i stand til at tilpasse, udvikle, reformulere og genopfinde mål undervejs, når det viser sig, at præmisserne for de oprindelige mål ændrer sig.

Der tales om, at der skal tilvejebringes en dynamisk balancering mellem forandring og stabilitet i det samlede system. Der er typisk tale om et kompliceret socioteknisk system, hvor aktører, teknologi, mål og delopgaver bindes sammen af relationer, som hele tiden udfordres og derfor skal "genforhandles" og etableres. I den proces af konstant udfoldelse og tilblivelse må design og implementering integreres.

Hovedbudskaberne hos Hagedorn-Rasmussen et al. bliver, at organisationer generelt skal sænke forandringshastigheden, skal balancere stabilitet og forandring samt skabe rum for læring og refleksion. Dette er budskaber, som er helt i tråd med, hvad der argumenteres for i denne artikel, men denne artikel har med sit fokus på de forskellige deltagerperspektiver et andet fokus end *Robust organisationsforandring* og vil i højere grad også forsøge at diskutere, hvordan en leder så på denne kompleksitetsteoretiske baggrund kan agere i forandringssituationer.

## **En situationel dialektisk tilgang til forandringer og stabilitet**

Situationel Dialektisk Ledelse (SDL) er en ny ledelsestilgang, hvor ledelse er valg mellem alternativer, og hvor valget mellem forskellige alternativer/ paradokser skal afgøres af den specifikke situation

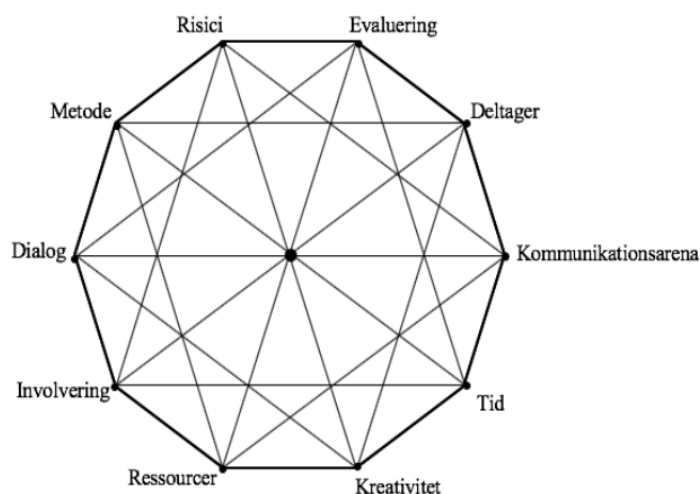
(Lorentzen og Smedegaard 2023a). Ledelsesudvikling handler om at lære og at udvikle sig i forhold til at kunne navigere mellem forskellige alternativer, selv om konsekvenserne af valgene ofte vil være uklare i det øjeblik, der vælges (Lorentzen og Smedegaard 2023b).

Der er en generel tendens til i ledelsesdiskurs at se forandringer som det positive og stabilitet som det negative. I en situationel dialektisk forståelse er forandring og stabilitet derimod lige vigtige. Forandring sikrer dynamik og udvikling. Uden forandring ville vi alle blive fattigere. Stabilitet sikrer identitet, og at vi som mennesker kan være i det. Uden stabilitet rammes vi af kaos og stress. Forandringer skaber ofte uro i en organisation, og ud fra et SDL-perspektiv skal der også ro til at skabe balance i uroen. Derfor forandring og stabilitet på samme tid.

Derfor præsenteres i SDL både en forandringsdiamant og en stabilitetsdiamant, som hver består af 10 facetter (Nielsen 2021, Nielsen 2023). Disse diamanter er udviklet med inspiration fra den model til kommunikationsplanlægning, som går under navnet Diamanten (Andersen og Smedegaard 2012). På samme måde som i kommunikationsplanlægningsdiamanten kan den enkelte planlægger i forandrings- og stabilitetsdiamanterne vælge, hvor mange og hvilke facetter der skal med i den enkelte planlægning, men det er et krav, at man altid skal inddrage facetter fra både forandrings- og stabilitetsdiamanterne, for i den situationelle dialektiske optik er forandringer og stabilitet forbundne og afhængige størrelser.

Vi vil nedenfor først præsentere forandringsdiamanten og dens facetter og derefter stabilitetsdiamanten og dens facetter.

### Forandringsdiamanten



Figur 5: Forandringsdiamanten

Forandringsdiamanten består af 10 facetter, som kort omtales i det følgende:

**Deltager:** Denne facet omhandler, hvem der er involveret i forandringen, og hvem der påvirker eller bliver påvirket af forandringen. Deltagerfacetten er et emne, som udgør en kerne i denne artikel, og vi vil bruge en del af artiklen på at kigge nærmere på forskellige typer af deltagere – og hvilke mulige og umulige deltagere, man skal være forberedt på i en forandringsproces.

**Kommunikationsarena:** Deltagerne kommunikerer, interagerer og påvirker hinanden i en *kommunikationsarena*, som er et abstrakt rum, hvori kommunikationen foregår. I en kommunikationsarena dukker deltagerne op og forsvinder, som det passer dem under forandringsprocessen. Arenaen vil hele tiden have skiftende deltagere. Det er derfor vigtigt at understrege, at der ikke er nogen, der i traditionel forstand kan styre arenaen. Arenabegrebet bliver også brugt videre i denne artikel, men vi har ved forandringer valgt den mere specifikke benævnelse 'forandringsarena' frem for den mere generelle benævnelse 'kommunikationsarena'.

**Tid:** Der skelnes mellem *kairos*, som er den subjektive tid, og *kronos*, som er den objektive tid. Kairos beskriver det enkelte menneskes tidsopfattelse. Kronos beskriver den egentlige tid. Det ses ofte, at individets tidsopfattelse ikke er den samme som den egentlige tid. I forandringssituationer kan forskellige individer og de forskellige deltagere have meget forskellige tidsopfattelser af, hvor lang tid forandringer tager at gennemføre.

**Kreativitet:** Denne facet sætter fokus på, at der er brug for kreativitet i en forandringssituation. Medarbejdere kan inviteres til at tænke ud af boksen og komme med alternative forslag til, hvordan en ønsket forandring kan gennemføres. Facetten bygger på en antagelse om, at det er en god idé at give plads til nytænkning, overraskende tanker samt løsninger, man ikke har set før. Medarbejdere har ofte idéer til alternative måder at gennemføre en forandring på, da de skal begå sig i forandringen hver dag. At give medarbejderne et frirum til at tænke i kreative baner kan øge forandringslysten hos den enkelte. Samtidig kan det give den enkelte medarbejder lidt mere overskud til at gennemføre forandringen sideløbende med de daglige arbejdsopgaver.

**Ressourcer:** Ressourcer dækker over menneskelige og økonomiske og videnskabelige ressourcer. Menneskelige ressourcer omhandler alle de interne og eksterne personer, som skal være en del af forandringsprocessen. Økonomiske ressourcer dækker over, hvad det koster at gennemføre forandringen. Det er alt fra medarbejdernes løn, tiltag i forbindelse med forandringen, kurser m.m. Vidensdeling er også en vigtig ressource i en forandringsproces. I en forandringsproces trækker deltagerne ofte fra tidligere erfaringer og deler den med hinanden.

**Involvering:** Involvering af dem, en forandring omhandler og rammer, er givende og nødvendig for en succesfuld forandring. Medarbejderne kan få følelsen af, at ledelsen inkluderer dem, og ledelsen kan få et mere retvisende billede af organisationen. På den måde prøver ledelsen ikke at gennemføre en forandring i en verden, som ikke afspejler medarbejdernes verden. Medarbejderne skal involveres så tidligt som muligt i processen og skal være med gennem hele processen.



**Dialog:** Når ledelsen involverer medarbejderne, anbefales det, at det sker på grundlag af en dialogisk tilgang, hvor man kommunikerer *med* og ikke blot *til* medarbejderne. Dialogen skal forekomme igennem hele forandringsprocessen via dialogerne kan man håndtere eventuelle bekymringer i opløbet samt løbende tale om, hvordan forandringsprocessen kan gøres bedre for de involverede deltagere. Dialogfacetten gør plads til både bottom-up og top-down kommunikation, idet tidligere forandringskommunikationsteorier ikke gør meget plads til bottom-up kommunikation.

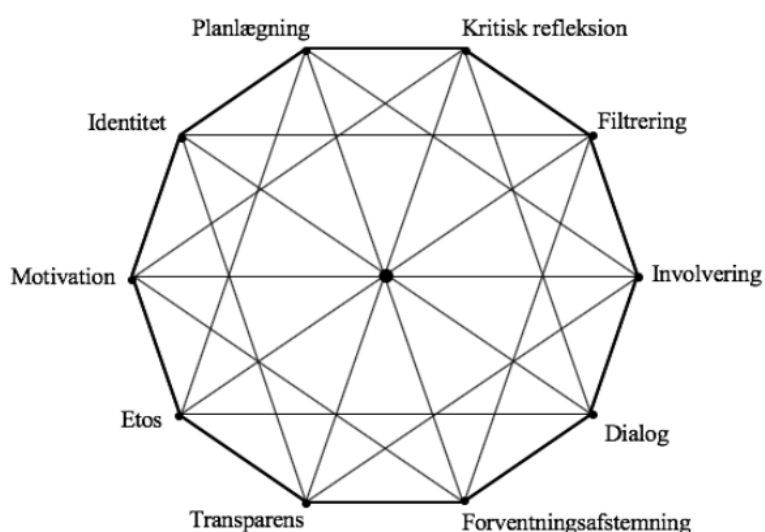
**Metode:** Denne facet sætter fokus på måden, organisationen formidler forandringsbudskabet på. Måden er især vigtig, da den kan spille en stor rolle i forhold til, hvorvidt medarbejderne vil synes, forandringerne er gode eller dårlige. I forandringskommunikationen skal man reflektere nøje over, hvordan, hvornår, hvad, hvor meget og hvorfor noget siges. Der opstår ofte modstand mod en forandring pga. det sprog, der anvendes. Ledere overser ofte, at ledelsessproget ikke er medarbejderens sprog og glemmer at oversætte det til noget, der taler ind i medarbejdernes hverdag.

**Risici:** Denne facet er til at identificere mulige risici ved den pågældende forandring, man ønsker at gennemføre. Der vil altid være risici ved forandringer, og det kan derfor være en idé at udfærdige en grundig risikovurdering.

**Evaluering:** Evaluering af forandringsprocessen kan ske i alle faser af forandringen. Evalueringen skal hjælpe med at give et overblik over, hvor langt de enkelte dele i organisationen er, og om de har brug for hjælp til at komme videre.

### Stabilitetsdiamanten

Efter præsentationen af Forandringsdiamanten følger præsentationen af den lige så vigtige Stabilitetsdiamanten.



Figur 6: Stabilitetsdiamanten

Som det ses Figur 6 består Stabilitetsdiamanten ligesom Forandringsdiamanten af 10 facetter, som vi kort gennemgår nedenfor.

**Filtrering:** Det er en vigtig opgave for en ledelse at sørge for, at medarbejderne får den nødvendige ro og tid til at løse de kerneopgaver, de er ansat til – måske lederes allervigtigste opgave. Filtrering handler derfor om, at man som ledelse filtrerer den viden, medarbejderne skal bruge tid på. Medarbejderne skal have fokus på deres arbejde i stedet for at bruge tid på unødige ting, herunder forstyrres af forandringsplaner, som alligevel ikke bliver ført ud i livet.

**Involvering:** Denne facet er en genganger fra Forandringsdiamanten, da involvering af medarbejderne er vigtig i alle sammenhænge. Ved at involvere dem, forandringen rammer, kan man samtidig skabe stabilitet.

**Dialog:** Denne facet er også en genganger fra Forandringsdiamanten, da dialog ligesom involvering er afgørende nøgleord i SDL. Dialog, hvor lederen er i øjenhøjde med medarbejderne og har en føling med dem, kan i væsentlig grad bidrage til at lede stabilt gennem forandringer. Via løbende dialog får man talt om de ting, der er nødvendige, lederen får mærket efter, og dialogen er dermed med til at sikre stabiliteten på arbejdspladsen. I dialogen kan man få flere perspektiver på de samme ting, og det nuancerer tænkningen.

**Forventningsafstemning:** Forventningsafstemning ligger i naturlig forlængelse af dialog, for som del af dialogen er det vigtigt at få forventningsafstemt, hvad ledelsen kan forvente af medarbejderne, og hvad medarbejderne kan forvente af ledelsen. Den nemmeste måde at imødekomme forventninger og krav er ved at have en åben dialog om det. En god forventningsafstemning kan sammen med motivation resultere i mere tilfredse medarbejdere.

**Transparens:** En forudsætning for velfungerende kommunikation er, at alle deltagere er oprigtige og ikke forsøger at manipulere med hinanden. Oprigtig kommunikation kan man blandt andet opnå ved at være transparent i sin kommunikation. Når man skal sikre stabilitet i forandringssituationer, kræver det blandt andet, at lederen er gennemsigtig om det, der kommunikerer med medarbejderne. Ærlighed og gennemsigtighed i kommunikationen er med til at reducere usikkerhed hos medarbejderne. Derudover kan gennemsigtighed også reducere misforståelser, da der ofte kan opstå misforståelser ved både det talte og det skrevne sprog. I forandringssituationer er gennemsigtigheden særlig vigtig for, at medarbejderne kan se og forstå, hvad forandringen kommer til at betyde for organisationen, hvad den indeholder mv.

**Etos:** Denne facet omhandler troværdighed, ærlighed, tillid og synlighed. Når en leder skal kommunikere forandringen, uanset om lederen personligt er for eller imod forandringen, skal det gøres på en troværdig måde, der får lederen til at fremstå troværdig. Hvis man skal lede stabilt gennem forandringer, skal man være 100% ærlig, idet der ellers kan opstå usikkerheder og tvivl. Det dur heller

ikke som leder at gemme sig bag dårlige undskyldninger og bortforklaringer. Tillid er vigtig i den forstand, at medarbejdere skal have tillid til, at de kan komme til deres nærmeste leder, hvis de har noget på hjerte. Medarbejdere efterspørger ofte, at der bliver sat ansigt på de personer, der har besluttet en forandring. Synlighed er desuden en forudsætning for, at dialogen kan praktiseres

**Motivation:** Denne facet sætter primært fokus på motivation, men facetten handler også om anerkendelse og tilfredshed. Hvis man vil have, at medarbejderne skal møde motiverede op på arbejde, skal man sørge for, at de føler sig anerkendte. Der findes mange teorier om motivation, men om det er den ene eller den anden teori, så handler det dybest set om, at man som leder kender sine medarbejdere. Kender man medarbejderne, har man større forudsætninger for at vide, hvad der motiverer dem til at møde op på arbejde.

**Identitet:** Man skal have fokus på medarbejdernes identitet, da fagligheden for nogle mennesker er vigtigere end arbejdspladsen, fordi man er sit fag. Når der igangsættes forandringer, der gør, at medarbejderne ikke kan udføre deres fag ordentligt, får de pågældende medarbejdere en negativ indstilling til tingene. Man kan lettere gennemføre forandringer og sikre stabilitet, hvis man udviser en respekt over for medarbejdernes identitet frem for at se identiteten som noget, der skal ændres eller laves om. Forandringer, der forsøger at ændre eller lave om på identiteten, bliver sjældent taget godt imod.

**Planlægning:** Planlægning er vigtig for mange medarbejdere, da det er med til at give hverdagen en struktur og noget at styre efter. Planlægning kan være behjælpelig med at udnytte tiden bedst muligt, for er der noget, mange kan blive sure over, er det følelsen af at have spildt en masse unødigt tid. Unødigt tid er det fx, hvis medarbejderne bliver bedt om at bruge tid på forandringer, som ledelsen alligevel ikke mente alvorligt, og som ender med at løbe ud i sandet.

**Kritisk refleksion:** Den sidste facet i Stabilitetsdiamanten handler om kritisk refleksion. Det betyder, at man jævnligt skal tage beslutninger op til revision og turde stille spørgsmål ved, hvorvidt det stadig er fornuftigt at gøre tingene på den pågældende måde. Hvis der er noget, der ikke fungerer i hverdagen, skal medarbejderne stille spørgsmål til det. Er det en skal- eller måske-opgave? Hvem har egentlig besluttet opgaven? Giver det stadig mening? Det, der opleves underligt i ens hverdag, skal der reflekteres kritisk over. Det gælder også den anden vej, at man som leder stiller spørgsmål til medarbejdere, der brokker sig. Hvorfor brokker de sig, og hvad er det egentlig, der ligger til grund for deres brok? De gensidige kritiske spørgsmål skal tages op i dialog mellem ledere og medarbejdere. Lederne skal også have de rigtige værktøjer og en masse sparring til at være klædt godt på til at lede og vise medarbejderne vej, som gør medarbejderne mere selvsikre i forhold til at indgå i den kritiske refleksion.

Forandringsdiamanten og Stabilitetsdiamanten udgør til sammen en god planlægningsramme for forandringer, som gør, at man får overvejet alle de vigtigste forhold, der er på spil i forbindelse med forandringer. Bidraget i denne artikel skal ses som en væsentlig udvidelse af facetterne *deltagere*

og *kommunikationsarena* (sidstnævnte omdøbt til *forandringsarena* i denne artikel), som vi finder, fortjener en mere dybdegående behandling, end de har fået i Forandringsdiamanten. Formålet er at få en dybere forståelse af det samspil, medspil og modspil, der finder sted mellem deltagerne, som har forskellige intentioner og planer i forbindelse med en forandring.

## Præsentation af forandringsarena og deltagerroller

Ovenstående gennemgang af forandrings- og stabilitetsdiamanternes i alt 20 facetter viser en række afgørende facetter, som man skal være opmærksom på, når man vil gennemføre en forandring. I dette afsnit vil vi præsentere et nyt begreb, nemlig begrebet *forandringsarena* samt give eksempler på deltagerroller i en forandringsarena.

Hvor de to diamanter hver især viser, hvilke forskellige perspektiver og områder der er vigtige inden for stabilitets- og forandringsteori, analyserer forandringsarenaen de dybere dynamikker, som er på spil undervejs i forandringen. Forandringsarenaen er et analytisk værktøj til lederen eller mellemlederen, der gerne vil forstå og tage højde for alle de interaktioner og dynamikker, der kan komme i spil i og omkring en forandringsproces.

Forandringsarenabegrebet er inspireret af kommunikationsarenabegrebet, som blev udviklet til planlægning af kommunikationsopgaver (Smedegaard 2018; Smedegaard 2019), og som senere inspirerede til udvikling af projektarenabegrebet til brug for planlægning og udøvelse af projektledelse (Lidsmoes 2021a og 2021b).

Forandringsarenaer er på samme måde som kommunikationsarenaer og projektarenaer rum, hvori der udfolder sig en række interaktioner mellem forskellige deltagere, der direkte og indirekte øver indflydelse på den pågældende kommunikationsplanlægning, projektledelse eller forandringsproces.

Forandringsarenaen er et abstrakt "rum", som først bliver konkret, når man begynder at identificere de deltagere, der har betydning for forandringsprocessen. Jf. det situationelle dialektiske mindset i ledelse er det som leder afgørende at lave en grundig situationsanalyse af den forandring, man skal igangsætte eller befinder sig i. Forandringsarenaen giver et overblik over forandringsprocessens mange deltagere, men det er vigtigt at være opmærksom på, at analysen altid er et øjebliksbillede af den situationelle kontekst, man udformede den i. Forandringsprocesser er dynamiske, og det skal arenaen afspejle, det er derfor vigtigt at gå til og fra arenaen og konstant lade den være en afspejling af forandringens udvikling.

Forandringsarenaen består af alle de deltagere – både inviterede og uinviterede – og både synlige og usynlige – som kan have en påvirkning på den pågældende forandring. Ligesom i kommunikationsplanlægning og projektledelse er de inviterede deltagere de deltagere, som den eller de, der

planlægger forandringen, ønsker skal være en del af forandringsprocessen, men også ligesom i kommunikationsplanlægning og projektledelse kan planlæggeren ikke alene styre, hvem der kommer til at påvirke forandringsprocessen. Der kan også dukke uinviterede og direkte uønskede deltagere op, som blander sig, og som kan gå hen og få større eller mindre og nogle gange helt afgørende indflydelse på forandringsprocessen. Men en vigtig pointe er, at de uinviterede deltagere, som forandringsplanlæggeren har gennemskuet på forhånd, generelt er lettere at håndtere, end uinviterede deltagere, der dukker pludseligt og helt overraskende op og begynder at påvirke forandringen.

Ved i en forandringsproces at danne sig et analytisk overblik over de deltagere – og deres roller – som kan få en påvirkning på ens processer, står forandringslederen og forandringsplanlæggeren stærkere i forandringens mange situationer. Når vi argumenterer for et *analytisk* overblik, så betyder det, at vi skal have en større forståelse for de deltagere, der er en del af arenaen end blot deres (arbejdes)funktion. Der er flere gode argumenter for, hvorfor dette giver værdi for ens forandringsproces. Det kommer vi nærmere ind på senere i afsnittet.

Når vi vælger at lægge stor vægt på deltagerens rolle i forhandlingsprocesser, så skyldes det bl.a., at vi tilslutter os organisationsteoretikeren Ralph Staceys forståelse af, at organisationer er mennesker, og at mennesker er komplekse individer med konstant skiftende hensigter (Stacey 2011). Jo flere deltagere der indgår i ens forandring, jo større er kompleksitet bliver der i forandringen. Forandringsarenaen tager denne kompleksitet seriøst, da den undersøger disse skiftende hensigter, og hvad det har af betydning.

Når vi bruger begrebet "deltager" er det både ment i den fysiske og abstrakte forstand. Der er ingen forandringsprocesser, der er ens, og dermed er der heller ingen forandringsarenaer, der er ens. Det er derfor umuligt at opstille en generisk liste med deltagerroller, som man skal være opmærksom på i en forandringsproces. Når det er sagt, er der naturligvis nogle deltagere, der har det med at gå igen. Nedenfor viser vi nogle eksempler på typiske inviterede og uinviterede deltagere. Vi redegør kort for deres typiske rolle, men vær meget opmærksom på, at rollen kan variere forskelligt fra situation til situation.

16 typiske deltagerroller i forandringsprojekter er:

### **Beslutningstageren af forandringen**

Der er nogle, der beslutter, at en bestemt forandring skal gennemføres. Oftest vil der være tale om en overordnet ledelse, fx en direktør eller direktion, men for nogle beslutningers vedkommende kan det også være en mellemlider, en gruppe af mellemlidere eller et eller andet beslutningsorgan, der har bemyndigelsen til at beslutte den pågældende type af forandring.

I nogle tilfælde kan der være tale om beslutninger på flere niveauer. Det kan fx være en politisk ledelse i form af Folketinget, en kommunalbestyrelse eller en bestyrelse for en virksomhed eller forening, der træffer en overordnet rammebeslutning for en forandring, og hvor det så overlades til en

ansat ledelse at konkretisere og udmønte forandringen til den enkelte organisation inden for rammen af den overordnede beslutning.

Beslutningstageren tager de forretningsorienterede beslutninger, som har stor betydning for organisationens fremtidige virke og organisering. Det er også næsten altid denne deltagergruppe, der beslutter den økonomiske ramme for forandringen, og som har det endelige ansvar for forandringens økonomiske råderum.

En forandring kan besluttes pludseligt og overraskende, men i mange tilfælde er der gået nogle processer forud, hvor forskellige specialister er blevet bedt om undersøgelser og beregninger, der skal ligge til grund for beslutningen af forandringen, og hvor forskellige grupper i – og nogle gange også uden for organisationen – er blevet hørt i en eller anden grad og har haft mulighed for at afgive et høringssvar, der kan påvirke beslutningen.

I de tilfælde, hvor den overordnede beslutning af forandringen er en politisk beslutning, så vil der oftest være gået forhandlinger forud, hvor forskellige meninger er stødt sammen. I nogle tilfælde kan resultatet være, at man har forhandlet sig frem til et kompromis, hvor alle deltagere i beslutningen oplever, at de har fået noget. I andre tilfælde kan beslutningen være stemt igennem af et flertal – nogle gange med kun en enkelt stemmes flertal. Det er vigtigt at have blik for dette i planlægningen af forandringen, for det vil have stor betydning for gennemførelsen, om beslutningen af forandringen fremstår ukontroversiel og udtryk for en enighed eller kompromis mellem flere, eller om beslutningen af forandringen har været kontroversiel og er stemt igennem af et minimalt flertal – og måske med et stort mindretal rumsterende i kulissen, der truer med at ville ”rulle forandringen tilbage”, hvis de får flertallet og muligheden for det.

### **Forandringsleder(e)**

Forandringslederen – eller nogle gange forandringslederne – er den eller de, der får uddelegeret ansvaret for at forestå realiseringen af forandringen. Det er forandringslederen, der har til opgave at have det fulde overblik over forandringsprocessen og forventes løbende at referere til den overordnede ledelse om forandringens udvikling. Det er også forandringslederen, der i samspil med forandringsgruppen, handler på de processer og faser, som organisationen skal igennem under forandringen.

Vi har valgt at bruge begrebet *forandringsleder*, selv om graden af ledelse i rollen kan variere, og rollen nogle gange bare mest er en planlægningsrolle og en facilitatorrolle uden mulighed for egentlig ledelse. Men der ligger altid den udfordring i rollen, at forandringslederen skal få andre til at gøre noget, og den udfordring bliver kun større, når forandringslederen ikke er udstyret med ledelse-smagt.

Forandringsledere kan have alle mulige baggrunde. I nogle tilfælde udpeges en, som har en særlig fagkyndighed, fx en IT-fagkyndighed, hvis forandringen er en digital forandring. I andre tilfælde

udpeges en, som først og fremmest er erfaren med at forestå processer, men som ikke er fagekspert i den konkrete forandring.

Forandringslederen er en særlig vigtig deltager i alle forandringer, hvis ageren får en særlig stor indflydelse på, om forandringen bliver en succes eller en fiasko. Men forudsætningerne for at løse opgaven vil være forskellige. I nogle tilfælde vil forandringslederen af andre deltagere på forhånd blive opfattet som en, der repræsenterer bestemte interesser i sagen, eller som bare er ledelsens ukritiske forlængede arm. I andre tilfælde vil forandringslederen blive opfattet som mere neutral, men vedkommendes forudsætninger og muligheder for at gennemføre forandringen vil under alle omstændigheder blive bedømt af øvrige deltagere.

Forandringslederen er også den praksisdeltager, der først og fremmest er tiltænkt som målgruppe for denne artikel, og som med brug af redskaberne i denne artikel – forandringsarena, deltagere og diverse dialogiske værktøjer – kan få en hjælp til at lykkes med den givne forandring.

#### **Forandringsgruppe, forandringsmedarbejdere etc.**

Forandringsgruppen er de medarbejdere, som skal understøtte forandringslederen i de arbejdsopgaver, der ligger i at få implementeret forandringen. Disse deltagere kan komme fra forskellige decentrale afdelinger i organisationen og hver især bidrage med udvikling inden for bestemte områder. Det kan fx være medarbejdere fra kommunikationsafdelingen som skal bidrage med den interne kommunikation til resten af organisationen, så de løbende holdes orienteret, og det kan være medarbejdere fra IT, HR, økonomi og andre afdelinger.

I større forandringer vil der normalt skulle involveres forskellige afdelinger. Derfor møder forandringslederen også medarbejdere med vidt forskellige arbejdskulturer, hensigter og agendaer, som kommer til at påvirke forandringens processer. Det er på ingen måde givet på forhånd, at en forandringsgruppe kan finde fælles fodslag. Der vil ofte være medlemmer af forandringsgruppen, der repræsenterer forskellige særinteresser, som først og fremmest – direkte eller skjult – kæmper for disse interesser frem for det fælles projekt.

Selv om en overordnet ledelse har truffet de store beslutninger, så er der oftest stadig mange mindre beslutninger tilbage at træffe om selve udførelsen. Derfor bliver forandringsgrupper også ofte politiske arenaer præget af taktiske manøvrer, forhandlinger og forsøg på kompromis. Forandringslederen har en afgørende rolle i at forestå disse processer, og det er vigtigt, at forandringslederen frem for alt har de dialogiske kompetencer til at forestå disse processer.

Hvad man umiddelbart skulle forvente er en småbeslutning uden den store betydning, kan sagtens vise sig at have en kæmpe betydning for en deltager eller nogle deltagere. Det er slet ikke altid størrelsen af beslutningen, der afgør, hvor kompleks beslutningen bliver. Derfor er det afgørende, at forandringslederen har en høj grad af indlevelsessevne og er god til at analysere de forskellige deltageres motiver og handlinger.

### **Interne samarbejdspartnere om forandringen**

Udover de afdelinger, der måtte være repræsenteret i en forandringsgruppe, er det ofte nødvendigt at trække på andre interne afdelinger og medarbejdere for at kunne realisere forandringen. Interne samarbejdspartnere er ofte IT-afdelinger, tekniske afdelinger, sekretariater og andre af organisationens serviceenheder.

Interne samarbejdspartnere vil på samme måde som deltagerne i forandringsgruppen have egne hensigter og agendaer og kan i nogle endda tilfælde endda være utilfredse med, at de ikke har fået en mere central placering i forandringsprocessen – og i andre tilfælde være utilfredse med, at de i det hele taget skal involveres og ulejliges i forbindelse med forandringen. En intern enhed kan fx hævde ikke at have ressourcer eller tid til at blive involveret – og i hvert fald slet ikke tid på det tidspunkt, som ønskes af forandringslederen/ forandringsgruppen.

### **Eksterne samarbejdspartnere om forandringen**

I en del forandringer er der også brug for at trække på forskellige eksterne samarbejdspartnere. Det kan fx være forskellige konsulentfirmaer, der kan gennemføre undersøgelser og rådgive inden for det pågældende område, eller det kan være leverandører af software eller andet teknisk udstyr.

Fælles for de eksterne samarbejdspartnere er oftest, at deres største interesse er at kunne tjene penge på at levere serviceydelser eller produkter til forandringen, og dette vil i de fleste tilfælde være hovedmotivet bag de eksterne samarbejdspartneres handlinger. Det er ikke nødvendigvis i modsætning til organisationens interesser, men kan være det, og det er vigtigt for forandringslederen af have blik for eventuelle interesse modsætninger.

I nogle tilfælde er de eksterne samarbejdspartnere udvalgt efter et konkurrenceudbud, hvor prisen oftest er det afgørende. I andre tilfælde er de valgt, fordi man har samarbejdet i forvejen og har gode erfaringer med dem, eller man har fået vedkommende samarbejdspartner anbefalet. Andre gange igen kan det være ren og skær nødvendighed og "det muliges kunst", fordi der er meget få leverandører, der kan levere det, man har brug for, eller som har tid eller i det hele taget er interesseret i at levere det ønskede.

### **Generativ AI**

En deltagerrolle, vi ikke har beskrevet i kommunikationsplanlægning eller projektledelse, og som vi derfor medtager for første gang, er generativ AI. Når AI ikke er medtaget i tidligere artikler om kommunikationsplanlægning og projektledelse, skyldes det ikke, at AI ikke er vigtig eller mindre vigtig i disse sammenhænge end i forandringsledelse, men at AI er et nyt fænomen, der inden for de sidste par år for alvor er blevet den store og stadig noget ukendte "elefant" i mange organisationer, som det er nødvendigt at medtænke i alle former for planlægning. AI er en ikke fysisk deltager, men ikke desto mindre en deltager, det er vigtigt at tage stilling til.



De fleste organisationer kan få værdi ud af at arbejde med AI, og i mange tilfælde kan AI også bruges til at effektivisere forskellige dele af en forandringsproces. Bl.a. vil AI i flere tilfælde givet kunne bruges til at reducere omkostninger til især eksterne samarbejdspartnere. Det er ikke et spørgsmål, om man kan bruge AI, men om, hvordan denne deltager passer ind i ens organisation og forandringsproces. Samtidig rejser AI mange etiske spørgsmål, som de fleste organisationer endnu ikke har forholdt sig nærmere til.

Det er imidlertid ikke kun forandringslederen, der trækker på AI, men man skal som forandringsleder i dag også være forberedt på, at andre deltagere i forandringsarenaen bruger AI – for nogles vedkommendes eksplicit, for andres vedkommende skjult for andre deltagere.

### **Medarbejdere i organisationen, forandringen direkte vedrører**

En særlig vigtig deltagerrolle er de medarbejdere, som en forandring vedrører.

Som nævnt tidligere i artiklen så udgør medarbejderne i store dele af den eksisterende forandrings-teori en objektgjort gruppe, som forandringen blot skal implementeres hos. Et kernepunkt i Situationel Dialektisk Ledelse er, at det mangedobler chancen for en vellykket forandring, hvis man i tide sørger for at involvere de medarbejdere, som forandringen berører. Der er mange forskellige måder, hvorpå man kan involvere ens medarbejdere. Det kommer an på den situationelle kontekst: Hvor mange medarbejdere påvirkes af ens forandring? Hvilken kommunikationsindsats er den rette? Hvor kompleks er forandringen? Hvor lang tid strækker forandringsprocessen sig over? Osv. Bag disse spørgsmål ligger også en antagelse om, at medarbejderne med deres viden om den daglige praksis i organisationen ofte kan være med til at kvalificere en forandring.

I forhold til deltagergruppen medarbejdere, der involveres af forandringen, er det også vigtigt at overveje, hvorvidt der er tale om en relativt ensartet gruppe, eller der skal opereres med forskellige delgrupper. Medarbejdere i forskellige afdelinger påvirkes ofte forskelligt af en forandring og vil også ofte have forskellige holdninger til en given forandring. På samme måde vil medarbejdere med forskellig uddannelsesbaggrund forholde sig forskelligt. Det vil i mange tilfælde også gælde funktionærer over for timelønnede. I det hele taget så skal man grundigt analysere sammensætningen af den berørte medarbejdergruppe og foretage en inddeling i delgrupper, der passer til den specifikke organisation og den specifikke situation.

En anden måde, man kan inddele berørte medarbejdere på, er i forhold til forventet holdning til forandringen: Hvem vil være positive? Hvem vil være negative? Hvem vil være neutrale? Hvem vil være engagerede? Hvem vil være uengagerede? Osv. Jo bedre en forandringsleder har spottet de forskellige holdninger på forhånd, jo bedre kan denne tage højde herfor.

Det kan i praksis være meget svært at omfavne og involvere alle medarbejdere i en forandringsproces. Der kan være nogen som ikke føler sig komfortable ved at dele deres holdninger med forandringsgruppen eller -lederen. Det kan også være nogle, som går og ”brokker” sig i krogen og sent i

processen mener, at denne proces er gået fra konstruktiv forandring til forstyrrelse. Disse medarbejdere kan hurtigt blive en støjfaktor rundt om processen, som kan påvirke andre i organisation, og som det derfor er vigtigt, at forandringslederen magter at omfavne og inddrage.

### **Medarbejdere i organisationen, forandringen ikke direkte vedrører**

Langt fra alle medarbejdere i en organisation vil være omfattet af alle forandringer, men at medarbejdere ikke er omfattet, gør ikke, at de ikke interesserer sig for forandringen. Det kan der være mange forskellige grunde til. Det kan fx bare være omsorg for kolleger, eller det kan være frygt for, at samme forandring vil ramme dem selv senere. Det er derfor oftest en god idé som forandringsleder selv at invitere ikke berørte medarbejdere i tide fx ved bare at orientere dem om, hvad det reelt er, der foregår og dermed sørge for, at de får den rette version af forandringen frem for, at det overlades til, hvad de opsnapper på rygtebørsen. Hvis man ikke ofrer energi på denne gruppe af medarbejdere, kan de ende med at dukke op som en uinviteret deltager, der kan ende med at forstyrre og støje rigtig meget i forandringsprocessen.

### **Kunder, borgere etc., som påvirkes af forandringen**

De fleste forandringer i organisationer får også en betydning for de kunder, borgere, brugere, gæster etc., som organisationen nu lever af at gøre noget for. Ofte vil disse først og fremmest møde forandringen gennem mødet med en af organisationens medarbejdere. Organisationens topledelse, kommunikationsafdeling m.fl. kan sagtens kommunikere forandringen til kunderne, borgerne etc., og det skal de da også gøre, men sandhedens øjeblik opstår for alvor i det øjeblik, kunden eller borgeren møder forandringen konkret første gang.

I sandhedens øjeblik har det både afgørende betydning, hvordan organisationens medarbejder italesætter forandringen, samt hvordan forandringen rent faktisk bliver oplevet. Generelt er det let at få mennesker med på forandringer, når de kan se umiddelbare fordele, og omvendt svært at få dem med, hvis de oplever forandringen som noget, der gør tingene mere besværlige, dyrere osv. Ligeledes er det svært at forvente den store opbakning til forandringen, hvis den opleves neutral. Det er noget andet, men ikke nødvendigvis hverken bedre eller dårligere, og hvorfor gennemføre en forandring, der mest synes at være "gang på stedet"?

Ved nogle forandringer – fx mange digitale forandringer – kan det være en rigtig god idé at gennemføre en pilottest med en gruppe af borgere eller kunder, for vi kan alle efterhånden nævne rigtig mange nye systemer, der viste sig at have meget store fødselsvanskeligheder – og i nogle tilfælde aldrig kom til at fungere. Denne række af eksempler vil også gøre, at mange på forhånd vil have negative erfaringsbaserede forventninger til et nyt system. Forandringskommunikationen skal derfor tidligt adressere dette.

### **Interesseorganisationer, som øver indflydelse på forandringsprocessen**

Interesseorganisationer er en samlebenævnelser for en lang række mere eller mindre magtfulde organisationer, der fra hver deres synsvinkel forsøger at præge samfundsdebatten og

samfundsudviklingen. Interesseorganisationer kan fx være fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer, brancheorganisationer, forbrugerorganisationer, natur- miljø- og klimaorganisationer, aldersorganisationer, sygdoms- og handicaporganisationer og forskellige fritidsinteresseorganisationer.

Fagforeninger er interesseorganisationer, der ofte på vegne af deres medlemmer vil gå ind og påvirke gennemførelsen af forandringer. For nogle forandringers vedkommende kan forandringen endog kræve, at der forhandles og indgås aftaler med fagforeninger, inden forandringen kan gennemføres. Det gælder typisk, hvis forandringen medfører væsentlige ændringer af løn- og arbejdsforhold.

Diversitet og inklusion er et emne, der heldigvis fylder mere og mere, men det har også medført, at aldersorganisationer og sygdoms- og handicaporganisationer og organisationer, der repræsenterer forskellige minoriteter, med god ret kan gå ind og blande sig i konkrete forandringer i enkelte virksomheder. Klima er et andet stort emne i disse år, som gør, at natur-, miljø- og klimaorganisationer i stigende grad bliver vigtige aktører i forandringer.

Det er vigtigt, at en forandringsleder er god til at spotte, hvilke interesseorganisationer der vil interessere sig for en bestemt forandring, for ofte er det bedre selv at invitere, end at den pågældende organisation pludselig dukker op i processen som en uinviteret deltager. Det selv at invitere giver visse muligheder for at tilrettelægge processen og former for inddragelse. Samtidig skal man bestemt også være åben over for, at interesseorganisationer i mange tilfælde også kan være med til at kvalificere en forandring.

### **Myndigheder, som påvirker rammer for forandringsprocessen**

Uanset hvad man vil gennemføre af forandringer, så er der love og regler, der udgør rammer for, hvad der er muligt, og i forlængelse af samfundets love og regler er der myndigheder, der har til opgave at sikre, at de politiske besluttede love og regler overholdes.

I mange tilfælde er det blot rammer, man indretter sig efter, og man mærker ikke myndighederne som en direkte agerende aktør i en given forandring. Andre gange kan en myndighed være en vigtig direkte deltager, fordi myndigheden skal give en tilladelse – fx en ændring af en lokalplan eller en byggetilladelse – der er forudsætning for at kunne gennemføre en forandring. Andre gange kan igen en myndighed være direkte udløsende for en forandring, fx når Arbejdstilsynet giver en virksomhed et påbud om at ændre noget i det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø, Fødevarestyrelsen giver en sur smiley til en restaurant, eller miljømyndighederne giver en virksomhed et påbud om at reducere udledning af spildevand.

Love og regler kan være på forskellige niveauer fra det lokale kommunale niveau over det nationale niveau og til det internationale niveau, først og fremmest EU. I dag er det ca. 60% af alle de love, der gælder i Danmark, der involverer EU. I mange tilfælde er lovgivningen startet på EU-niveau og så senere implementeret i dansk lovgivning, så det internationale aspekt har stor betydning, selv om man er en virksomhed, der kun har aktiviteter i Danmark.

### **Konkurrenter**

For især private virksomheder vil der ofte være konkurrenter, som følger med i, hvad hinanden gør og tager af nye initiativer, der kan være med til at forskubbe balancen mellem konkurrenter. Når konkurrenter erfarer, at en anden konkurrent er på vej med et nyt produkt, initiativ etc., vil de forholde sig til, hvorvidt det giver anledning til, at de skal foretage sig noget. Ofte vil konkurrenter forsøge at skjule nye initiativer for hinanden så længe som muligt, men ikke desto mindre så vil konkurrenter meget ofte være en vigtig deltagerrolle at medtænke i forandringsplanlægningen.

### **Medier, der interesser sig for forandringen**

Medierne er deltagere, der ofte ikke kommer, når de inviteres, og kommer, når de ikke inviteres. Dette skyldes, at medierne i et demokratisk samfund i udgangspunktet ikke er virksomhedernes, politikernes eller andre magthaveres forlængede arm. Medierne skal levere pålidelige og nøjagtige oplysninger om aktuelle begivenheder, samfundsforhold og andre emner af interesse for det pågældende mediums læser, lyttere og seere. Medierne i et demokratisk samfund skal samtidig fungere som vagthunde og overvåge regering, politikere, virksomheder og andre magthavere for at sikre, at de handler i offentlighedens interesse og er ansvarlige for deres handlinger. Samtidig spiller medierne en central rolle i at beskytte og fremme ytringsfriheden, forskellige synspunkter skal kunne udtrykkes frit. Samlet set så skal medierne bidrage til at skabe en informeret, engageret og ansvarlig befolkning, hvilket er afgørende for vores demokratiske samfundsmodel.

Medier og virksomheder har derfor grundlæggende forskellige interesser, men har brug for at samarbejde. Medierne har brug for virksomhederne til at skabe indhold, og virksomhederne har brug for medierne i kontakten til kunder, borgere, kommende medarbejdere etc. Men virksomheder skal forstå, hvordan medierne arbejder, og hvilke selektionskriterier i form af nyhedskriterier, som medierne arbejder efter, fx aktualitet, væsentlighed for mediets læsere og sensation.

Der kan være mange forskellige typer af medier, som bliver deltagere i en forandringsproces – fra de store almene nationale medier over lokale medier og til branchespecifikke medier og medier, der udgives af forskellige interesseorganisationer.

### **Legale modstandere**

Organisationer kan også på forskellig vis have eller få modstandere og fjender, der har direkte til hensigt at ville skade en organisation og/eller dens aktiviteter. Der kan være tale om ganske lovlige aktiviteter, og her bruger vi benævnelsen legale modstandere om denne deltagerrolle. Men der kan også være tale om aktiviteter, der er kriminelle og ulovlige, hvor vi bruger benævnelsen illegale fjender. Endelig kan der også være aktiviteter, der ikke er direkte ulovlige ifølge gældende lovgivning, men som er diskuterbare og i en gråzone, og legale modstandere kan blive til illegale fjender, hvis organisationen ikke formår at rumme dem.

En lovlig modstanderaktivitet er fx eksplicitte opfordringer til ikke at købe en virksomheds produkter eller i øvrigt at have noget med en organisation at gøre. Dette kan fx komme til udtryk gennem en

shitstorm på de sociale medier. Enhver organisation kan i dag blive udsat for en shitstorm af personer, der enten har grund til at være utilfredse eller ikke har grund hertil. Man kan ikke sikre, at man aldrig udsættes for en shitstorm, og enhver organisation bør derfor også have en kriseplan for, hvordan man håndterer det, når det sker.

En anden lovlig aktivitet er fx lovligt anmeldte demonstrationer og blokader af en virksomhed i forbindelse med en lovlig faglig konflikt. Det er modstanderaktiviteter, som er helt ”inden for skiven” i et demokratisk samfund med ytringsfrihed.

Legale modstandere er deltagere, som organisationen med fordel normalt kan for søge at etablere dialog med. Dialog kan i bedste fald resultere i, at en legal modstander ender med at blive en samarbejdspartner i stedet for, eller man kan blive enige om at være uenige på en civiliseret måde med respekt for hinanden. Rækker en organisation derimod ikke ud og formår at etablere en dialog, risikerer man, at modstanden over tid bliver kraftigere og mere aggressiv, og i værste fald kan en legal modstander ende med at blive en illegal fjende.

### **Illegale fjender**

Entydigt illegale fjender er fjender, der begår kriminalitet over for organisationen, fx ved at stjæle fra organisationen. En meget hyppig form for kriminalitet i dag er digital kriminalitet i form af hackere, der forsøger at hacke sig ind i og skade virksomhedens digitale systemer – ofte med økonomisk afpresning som formål. Hackerangreb er så udbredte, at enhver organisation kan blive udsat og bør i tide have udarbejdet kriseplaner for håndteringen af denne type situationer.

Legale modstandere er kendetegnet ved at argumentere for sager og holdninger, som vil nyde en større eller mindre opbakning i den offentlige opinion. Illegale fjender er derimod kendetegnet ved at gøre ting, som hele det etablerede samfund vil tage afstand fra, og som man vil sætte det etablerede samfunds magtinstitutioner som politi og retssystem ind over for.

Der kan imidlertid også være deltagere i et gråzonefelt mellem legale modstandere og illegale fjender, fx visse aktioner fra klima- og miljøaktivister og interesseorganisationer som Greenpeace. Her er der tale om aktioner, som har et mål, der vil nyde en eller grad af opbakning i den offentlige opinion, men som benytter aktionsmetoder, der er helt eller delvist ulovlige, fx ulovlig indtrængen på en virksomheds område. Her må organisationen tage stilling til, hvorvidt man vil forsøge dialogen som foreslået som strategi over for legale modstandere, eller om man vil konfliktoptrappe fx ved at melde den pågældende deltager til politiet.

### **Tilskuere til forandringen**

Tilskuere er ofte ikke inviteret med ind i processen og er ofte usynlige, fordi de er kendetegnet ved ikke at give sig til kende, men ved blot at ”kigge med” og danne deres egne meninger og holdninger som kan skabe diskurs og fortællinger om det arbejde, man er i gang med. Især på de sociale medier, men også i andre medier, er der rigtig mange tilskuere, der kigger med. I de fleste tilfælde er det den

allerstørste deltagergruppe i en forandringsproces. Ved en omtale af en organisation vil ikke mindst mange af organisationens egne medarbejdere også læse med som tilskuere og måske i højere grad danne deres mening gennem kommunikationen på de sociale medier end fra ledelsesudmeldingerne i organisationen.

Medieorganisationer såsom TV2 og DR har en stor tilstedeværelse på sociale medier, og hvis man er i kommentarsporet på en artikel, møder man ofte også SoMe-medarbejdere fra organisationen, som svarer på kommentarerne. Dette er en utrolig god måde for dem at holde debatten på rette spor og samtidig forsøge at mindske misinformation og anden negativ opmærksomhed om det, man kommunikerer om. Hvis en forandring allerede har modvind, inden den er implementeret, kan det have langvarige konsekvenser for organisationen. Diskurser, som florerer på SoMe, har ofte tendens til at påvirke mennesker i en høj grad og præge deres mening og forståelse inden for forskellige områder.

Efter gennemgangen af forskellige deltagerroller vender vi tilbage til den samlede forandringsarena, hvori deltagerne optræder.

## **Enhver forandringsproces må starte med en grundig analyse af forandringsarenaen**

Analysen af forandringsarenaen er mere end en opstilling af mulige deltagere i forandringen, idet et vigtigt element er en analyse af deltagerne individuelle hensigter og agendaer.

Det er komplekst at have mange forskellige deltagerroller i sin forandringsarena, men dette er en afspejling af, at mennesker – og derved også organisationer – er komplekse systemer. Det der gør forandringsarenaen særlig kompleks, er deltagernes skiftende hensigter.

Ralph Stacey konkluderer, i sit arbejde med kompleksitetsteori: Complex Responsive Processes (CPR), at mennesker helt fundamentalt er styret af deres individuelle hensigter, og at disse hensigter konstant er skiftende (Stacey 2011). Det vil sige, at når vi har med flere forskellige deltagerroller at gøre, så er det afgørende for forandringsprocessen at være opmærksom på, at ens situationelle kontekst ændrer sig undervejs. Det er en præmis. En forandring er derfor ikke en lineær proces, som kan planlægges og styres fra opgave til opgave. Den må løbende rettes til og justeres alt efter hvilken fase forandringsprocessen befinder sig.

Der er som udgangspunkt to hensigter på spil i en forandring: 1) Den kollektive hensigt 2) De individuelle hensigter. Den kollektive hensigt, som bestemmes af den øverste ledelse og styres af forandringslederen, er den overordnet grund til forandringen. De individuelle hensigter kan være på forskellige niveauer. Det kan være HR- og økonomimedarbejderen, der har en individuel hensigt med at være en del af forandringsgruppen. Måske deres afdelinger ønsker indflydelse på projektet, da

forandringen kan have særlig betydning for deres fremtidige arbejde. Men i forandringsarenaen kan man også møde individuelle hensigter på et personligt plan. Man kan have en medarbejder, som ønsker at præstere godt i denne forandringsproces, så vedkommende kan gøre sig favorabel til en anden stilling eller måske stå de særlig stærkt til en kommende lønforhandling, hvis forandringen implementeres godt.

Disse kollektive og individuelle hensigter er konstant skiftende. En afdelings ønske eller behov kan ændre sig undervejs i processen, og en medarbejder kan den ene dag være topmotiveret for at arbejde med denne forandring, men af forskellige årsager også komme ind i en periode, hvor de kun gør det absolut basale for at yde deres. Og det er vigtigt at have disse hensigter for øje og gøre en indsats for at kende de hensigter, de forskellige deltagere har.

Jo bedre man forstår deltagernes forskellige hensigter som forandringsleder, jo bedre grundlag har man for at træffe de rigtige beslutninger. Når man har en større indsigt i, hvorfor mennesker agerer som de gør eller har bestemte præferencer i særlige situationer, så kan man bedre træffe kvalificerede beslutninger som leder.

I dynamiske processer som disse, er det derfor vigtigt at have en næverende og tilstedeværende leder, som kan gå i dialog med sin medarbejdere – både dem der er en del af forandringsprocessen, men det er også vigtigt at være til stede overfor dem, som forandringen påvirker. I større organisationer hvor forandringen kan påvirke mange medarbejdere, er det derfor også vigtigt at skabe en organisering ifm. forandringsprocessen, som har ledelsesmæssige substans i form af ledere og mellemledere. Der er behov for synlig ledelse i hele organisationen før under og efter forandringsprocessen, som har denne forandring som prioritet. Derfor vil vi efter et eksempel på forandringsarena og deltagere i næste afsnit hellige det efterfølgende afsnit til at præsentere nogle af de dialogiske værktøjer, som forandringslederen kan gøre brug af.

## Et eksempel på forandringsarena og deltagere

Vi vil nu kort illustrere de foregående afsnit om forandringsarena og deltagere med et eksempel. Vi har som eksempel valgt et eksempel med en mindre ejerledet butikskæde med 12 butikker, der juridisk er et anpartsselskab, som har besluttet at ville oprette en webshop. I dette eksempel vil vi umiddelbart inddrage følgende 10 typer af deltagere i forandringsarenaen:

**Beslutningstager:** Den formelle beslutning om oprettelse af webshoppen er truffet af den professionelle bestyrelse for butikskæden, som ejeren oprettede for nogle år siden for at have et organ at sparre med om ledelsen af kæden. Beslutningen er truffet efter forslag fra ejeren selv og efter, at han har rådført sig med forskellige nøglemedarbejdere. Bl.a. har kommunikations- og marketingchefen i butikskæden udarbejdet det endelige beslutningsgrundlag. Ejeren har givet udtryk for, at han undervejs i etableringen af webshoppen vil involveres i alle væsentlige beslutninger, herunder alle

økonomiske beslutninger. Det er ejerens forventning, at webshoppen vil kunne øge omsætningen væsentligt samt på sigt bidrage til at reducere omkostninger ved måske at kunne lukke et par af de mindst rentable butikker.

**Forandringsleder:** Ejeren har udpeget kommunikations- og marketingchefen til at forestå realiseringen og markedsføringen af webshoppen, og kommunikationschefen har fået mulighed for at inddrage øvrige medarbejdere i virksomheden, som han finder relevant at inddrage. Dog skal ejerlederen som nævnt inddrages i alle væsentlige beslutninger.

**Forandringsgruppe:** Kommunikations- og marketingchefen har valgt at samle en forandringsgruppe, der udover dem selv består af en digital marketingmedarbejder fra kommunikationsafdelingen, 2 af i alt 12 butiksschefer samt en konsulent fra det kommunikationsbureau, som bestyrelsen – efter indstilling fra kommunikationschefen – har valgt at købe en allerede udviklet webshopplatform af.

**Interne samarbejdspartnere:** Selv om kun 2 af de 4, der arbejder med kommunikation og marketing i virksomheden – nemlig kommunikations- og marketingchefen og en digital marketingmedarbejder – er inddraget i forandringsgruppen, så vil de to øvrige kommunikations- og marketingmedarbejdere også skulle involveres i processen med bl.a. at få markedsført den nye webshop over for kunderne. Det er vigtigt for kommunikations- og marketingchefen at være opmærksom på, hvilke holdninger disse to medarbejdere har til projektet og at tage hånd om evt. utilfredshed med, at de ikke er inddraget i selve forandringsgruppen.

Selv om kun 2 af de 12 butiksschefer er inddraget i forandringsgruppen, så vil alle butiksschefer skulle involveres i forandringen, da det er butikkerne der i dag har den direkte kontakt til kunderne, og som også derfor vil være centrale i markedsføringen af webshoppen. Det vil være vigtigt for kommunikations- og marketingchefen at være opmærksom på, hvilke holdninger de 10 butiksschefer, der ikke er en del af forandringsgruppen, har til webshoppen, og at tage hånd om evt. utilfredshed med, at de ikke er inddraget i selve forandringsgruppen. Det er også allerede vigtigt fra starten at være meget opmærksom på den frygt, der kan være skabt ved, at ejerlederen har antydnet, at det kan komme til at resultere i lukning af et par af de mindst rentable butikker, uden at der er sat navn på disse. Dette udsagn kan skabe en masse usikkerhed og utilfredshed hos mange af butiksscheferne. Her er rettidig omhu rigtig vigtig, for ellers kan det udvikle sig til et stort internt problem.

**Eksterne samarbejdspartnere:** Den vigtigste eksterne samarbejdspartner er det konsulentfirma, som man har besluttet af købe webshopplatformen fra. Herudover kan det blive relevant at inddrage andre leverandører. Bl.a. er det hensigt, at der skal foregå en mindre ombygning af den lagerbygning, hvori det er meningen, at webshoppen fysisk skal placeres.

**Medarbejdere:** Butikskæden har i alt 52 fuldtids- og 88 deltidsmedarbejdere. Disse vil alle på en eller anden måde blive berørt af forandringen. Der er pt. ikke taget stilling til, hvem der skal passe webshoppen. Man ved heller ikke, hvilke konsekvenser webshoppen vil få for det fysiske salg, men



som nævnt så håber ejeren at kunne øge omsætning og reducere omkostninger med det nye initiativ. Også i forhold til medarbejderne er det rigtig vigtigt for forandringslederen at være meget opmærksom og have en god føling med al italesættelse blandt disse af webshoppen – og ikke mindst den frygt for fremtiden, det vil kunne afstedkomme hos mange medarbejdere.

**Kunder:** Kunder omfatter både nuværende kunder, der i øvrigt gerne må købe endnu mere, end de gør nu, men ikke mindst de nye kunder, man håber at få, da kunderne ikke længere vil være afhængig af at have en butik tæt på. Nu kan hele landet blive kædens marked.

**Konkurrenter:** De kæder inden for branchen, der er større end denne butikskæde, har allerede vel-etablerede webshops, mens nogle mindre konkurrenter ikke har det.

**Myndigheder:** Den vigtigste myndighed at være opmærksom på er Forbrugerombudsmanden og den lovgivning – især markedsføringsloven – som Forbrugerombudsmanden er sat til at forvalte. Det er en del lovgivning, der skal overholdes, når man etablerer en webshop.

**Medier:** Kommunikations- og marketingchefen tænker allerede på, hvilken medieomtale virksomheden vil kunne få i kraft af det nye initiativ, men ved ikke rigtigt, hvordan han får givet initiativet den rigtige nyhedsværdi, da mange butikskæder for længst har etableret webshops, og da denne butikskæde ikke lige kan siges at være frontløber på området. Kommunikations- og marketingchefen er også opmærksom på, at der vil være en vigtig opgave i at overvåge de sociale medier – bl.a. Trustpilot – når de første kundereaktioner kommer på webshoppen.

Samlet står kommunikations- og marketingchefen med en stor og kompleks forandringsopgave foran sig. I første omgang er den interne kommunikationsopgave noget større end den eksterne, da initiativet med webshoppen som nævnt vil skabe utilfredshed og frygt hos både nogle butiksledere og medarbejdere. Der er en vigtig opgave i at sikre, at selv om der er købt et standardprodukt, så ved vi erfaringsmæssigt, at der kan gå rigtig meget galt i digitale forandringer, og at der meget let kan opstå uventede problemer og forsinkelser. Der skal også gang i markedsføringen af den kommende webshop over for kunderne, og når denne går i gang, så ved konkurrenterne også, hvad der planlægges, men kommunikations- og marketingchefen kan ikke vide, hvordan det vil få konkurrenterne til at agere. Samtidig skal den nye webshop også planlægges, så webbshoppens første kunder vil få en god oplevelse med webshoppen. Under hele processen skal kommunikations- og marketingchefen samtidig have en tæt relation til ejerlederen og sørge for, at han er på omgangshøjde, og ikke pludselig begynder at træffe nogle beslutninger, der ikke passer ind i kommunikations- og marketingchefens planer.

Eksemplet viser, at en forandring som en webshop på ingen måde er ukompliceret. Der er mange forskellige interne og eksterne deltagere, der bliver berørt heraf, og som straks går i gang med at reagere og interagere på komplekse måder, der kun delvist kan forudses. Forandringslederen skal forsøge at forudse så meget som muligt, men skal frem for alt være klar til at kunne agere

hensigtsmæssigt i situationen, når nogle af deltagerne i forandringsarenaen agerer. Dette forudsætter en god analyse af forandringsarena og deltagerne, og at forandringslederen besidder gode dialogiske kompetencer til at kunne facilitere udviklingen i forandringsarenaen på en måde, der er gunstig for virksomheden.

Det er vores hensigt med tilgangen i denne artikel med forandringsarena og deltagerne at komme tættere på den kompleksitet, som forandringer i virkeligheden forløber efter. Det er kompleksitet og uforudsigeligheder, som de traditionelle forandringsmodeller er for idealistiske til at tage højde for. I Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse er fokus ikke på, hvordan mennesker burde reagere, men på, hvordan de rent faktisk agerer i forandringer.

## Dialogiske værktøjer til forandringsarenaen

Som nævnt så er det afgørende, at forandringslederen har store dialogiske kompetencer, hvorfor vi vil i dette sidste hovedafsnit før konklusionen i artiklen – til at præsentere nogle dialogiske værktøjer.

Fælles for dialogiske tilgange til kommunikation er en forståelse af, at dialog er at kommunikere med – og ikke til – andre mennesker. Dialog er ikke envejs overførsel, men udveksling, hvor man reelt lytter til hinanden og reelt bestræber sig på at nå en fælles forståelse.

Al for mange forandringer går galt, fordi der aldrig bliver reel kommunikation med dem, som forandringen omhandler. Det er naivt som forandringsleder at tro, at man bare kan gøre andre mennesker til objekt og implementere noget hos dem, for hvem ønsker at være den, noget passivt bliver implementeret hos? Til gengæld bliver de fleste medarbejdere positive, når de bliver inviteret med til at deltage i udformningen og være med til at præge, hvordan en forandring skal gennemføres.

Når både topledelse og forandringsleder skal etablere dialog med medarbejderne om en forandring, kan der hentes inspiration i en række dialogiske teorier. Vi vil her nævne tre typer af dialogiske teorier:

Værdsættende ledelse, share-dare-care tilgangen samt transaktionsanalyse.

### Værdsættende tilgange

En traditionel tilgang til problemløsningsamtale er et problemfokus, som tager udgangspunkt i identifikation af problem og mangler, fortsætter med analyse af årsager, analyse af mulige løsninger og beslutning af handlinger og opstilling af en handlingsplan. I værdsættende tilgange gør man det omvendte og tager udgangspunkt i de bedste oplevelser og erfaringer fra fortiden med henblik på at planlægge fremtiden på grundlag heraf. Det er derfor en tilgang, der kan være med til at skabe

tryghed i forandringsprocesser og er i høj grad en tilgang, som kan bruges i dialoger om forandringen mellem leder og de enkelte medarbejdere.

Et eksempel på en teori med en værdsættende tilgang er Appreciative Inquiry (AI), som er en tilgang til organisatorisk udvikling og forandringsledelse, der er udviklet af amerikaneren David Cooperider (Cooperider and Whitney 2005), der fokuserer på at identificere og forstærke det, der fungerer godt i en organisation, frem for at fokusere på problemer og mangler.

AI er baseret på ideen om, at organisationer udvikler sig i retning af de emner, de fokuserer på. Det handler om at stille positive værdibaserede spørgsmål for at identificere organisationens eller medarbejderens styrker, succeser og værdier.

AI involverer typisk en cyklus med fire faser: opdagelse (Discover), drøm (Dream), design (Design), og skæbne (Destiny), ofte beskrevet som "4-D modellen":

- *Discover*: I denne fase undersøges organisationens succeser, styrker og tidligere positive erfaringer. Spørgsmål kan være rettet mod at identificere, hvad der fungerer godt, og hvorfor.
- *Dream*: Her forestiller man sig ideelle fremtider baseret på opdagelserne fra den første fase. Spørgsmål kan være rettet mod at udforske, hvordan organisationen ønsker at se ud, når den fungerer på sit bedste.
- *Design*: I denne fase omsættes drømme og ideer til konkrete initiativer og planer. Teams samarbejder om at udvikle konkrete mål og handlinger baseret på de tidligere faser.
- *Destiny*: Her implementeres planerne, og der fokuseres på kontinuerlig evaluering og justering for at opretholde og styrke de positive forandringer.

En fordel ved at bruge AI i forandringer er et øget engagement og ejerskab hos medarbejderne, hvor medarbejderne bliver involveret i hele processen. Ved at fokusere på det positive kan AI fremme en kultur, der bygger på styrker og ressourcer frem for svagheder og problemer. Ved at drømme og forestille sig ideelle fremtider kan AI inspirere til innovative og kreative løsninger. Da AI bygger på organisationens egne ressourcer og succeser, er der en større chance for bæredygtige og varige forandringer.

Samlet set kan AI som tilgang til forandringer i organisationer skabe en mere positiv og engagerende proces, der fremmer vækst og udvikling.

Der findes en del litteratur om AI. En anbefalelsesværdig dansk introduktion til brug i forandringskommunikation er en introduktion til AI af Hornstrup og Loehr-Petersen (2007).

### Share-dare-care tilgangen

En række forskere fra Aalborg Universitet (Helle Alrø, Søren Friman, Poul Nørgaard Dahl, Marianne Kristiansen m.fl.) har udgivet en række bøger om organisationsudvikling gennem dialog, hvor der især fokuseres på betydningen af de interpersonelle kommunikationsprocesser og deres betydning for interventionen og forandring i organisationer.

En af Aalborg-forskerne har formuleret tre dialogiske grundholdninger (Bloch-Poulsen 2006):

- *Share* – om at dele viden. Det er en forudsætning for dialog, at der er villighed til at dele ud af sin viden, dvs. være hinandens forudsætninger og ikke forhindringer.
- *Dare* – om at problematisere sig selv og andre. En anden forudsætning for dialog er, at man er indstillet på at gå nye veje og ikke længere klare sig med mere af det samme.
- *Care* – om at ville den anden det bedste. En tredje forudsætning er villighed til at tilbyde hjælp og tage imod hjælp.

Med udgangspunkt i disse tre grundholdninger opstiller Bloch-Poulsen en række dialogiske kompetencer (Bloch-Poulsen 2006: 55ff.)

- at vise ægte interesse for den, der taler
- at spørge for at blive klogere
- at kunne indleve sig i den andens perspektiv
- at spørge ind til kernen frem for at væve rundt
- at metakommunikere ved hellere at gå op i helikopteren end lade sig trække rundt i manegen
- at fremlægge sine synspunkter til undersøgelse og dermed få feedback end køre på autopilot
- at bruge jeg-budskaber frem for du-budskaber og dermed tage ansvar frem for at komme med bebrejdelser
- at give udtryk for sine iagttagelser frem for hurtigt at konkludere
- at give udtryk for sine følelser frem for at generalisere, bruge stereotyper og stemple andre
- at tjekke sine forestillinger ved at spørge frem for at gætte
- at udtrykke ønsker om ændret adfærd om den anden og dermed hellere sige direkte, hvad man ønsker, end regne med, at den anden er tankelæser
- at kunne være afslappet, empatisk og bruge sin humor

Når man forsvarer eget synspunkt, medfører denne dialogiske tankegang, at det drejer om at gøre egne bevæggrunde eksplicitte ved fx at forklare, hvordan man er nået frem til sit synspunkt – og ved at redegøre for, hvilke data og observationer, ens synspunkt er baseret på, og i forlængelse heraf

opmuntre andre til at udforske ens synspunkt, opmuntre andre til at indtage andre synspunkter og aktivt spørge til andres synspunkter, hvor de varierer fra ens eget synspunkt.

Når man spørger til andres synspunkter, handler det fx om at gøre formodninger om andres synspunkter klare og eksplicit gøre opmærksom på, at der kun er tale om formodninger og ikke facts, at klargøre de antagelser og observationer, som ens formodninger er baseret på samt ikke at bruge tid på at stille spørgsmål, som man reelt ikke er interesseret i svaret på.

Når man når til en blindgyde i dialogen, handler det fx om at spørge ind til, hvilke data eller logik der kan få den anden til at ændre synspunkt, samt spørg, om der er nogle muligheder for, at man i fællesskab kan gennemføre forsøg, der kan samle ny information.

Tankerne i denne form for dialogisk organisationsudvikling og forandringer stemmer godt overens med grundtankerne i Peter Senges teori om den lærende organisation (Senge), som handler om, at organisationer skal gøre det til deres væsentligste kulturtræk at lære af erfaringer. Det gælder også i forandringsprocesser, og redskaberne i Senges fem discipliner er i høj grad dialoger mellem organisationens medlemmer.

### **Transaktionsanalyse**

Transaktionsanalyse (TA) er en psykologisk teori og terapeutisk tilgang udviklet af Eric Berne i 1950'erne og 1960'erne (bl.a. Berne 1964). Det er en metode til at analysere og forstå menneskelig adfærd, kommunikation og personlige relationer. Filosofien bag TA bygger på grundprincipper om, at mennesker er betydningsfulde, at mennesker er født med mulighed for at leve et godt liv, men at mennesker behøver anerkendelse. Det er samtidig en grundlæggende antagelse i TA, at forandring er mulig, men at forandring kommer indefra, og at al forandring starter med personlig udvikling. Så i en TA-optik kan organisationer ikke udvikle og forandre sig, uden at individerne i organisationen udvikler og forandrer sig.

Et af de centrale koncepter i TA er beskrivelsen af de tre primære egotilstande:

- Forælder: Præget af internaliserede autoritative stemmer og normer, ofte fra forældrefigurer eller andre autoritetsfigurer.
- Voksen: En tilstand, der er baseret på aktuelle observationer og logisk tænkning, hvor individet handler i overensstemmelse med nutiden og ikke er styret af fortiden.
- Barn: Præget af individets tidligere erfaringer, følelser og reaktioner fra barndommen.

Begrebet transaktioner er grundlæggende i TA. En transaktion refererer til enhver form for social interaktion mellem to eller flere mennesker, og TA tilbyder et veludviklet begrebsnet til at analysere interaktioner og derigennem blive klogere på uhensigtsmæssigheder i egen kommunikation, hvilket bl.a. er vigtig for en leder i forbindelse med forandringer. Læring handler i TA om at gøre op med uhensigtsmæssige – men ofte ubevidste – mønstre i ens kommunikation og tilbyder herigennem væsentlig læring for bl.a. ledere.

Et andet vigtigt begreb i TA er *script*, som er et begreb for en livslang plan, som individet udvikler i barndommen, og som former deres selvopfattelse og adfærd. Det er baseret på individets tidlige erfaringer og kan være positivt eller negativt og kan påvirke deres valg og adfærd senere i livet.

TA anvendes bredt i terapi, coaching, undervisning og organisatorisk udvikling. Terapeuter og konsulenter kan bruge TA-teknikker til at hjælpe individer med at forstå deres egne mønstre, forbedre kommunikationen og skabe mere sunde og givende relationer, men TA kan også bruges som et selvudviklingsredskab. Det er også nyttigt i organisationsudvikling for at forstå dynamikken i grupper og teaminteraktioner.

### **Afrunding**

De nævnte dialogiske værktøjer er erfaringsbaserede eksempler på værktøjer, det kan være nyttige for en forandringsleder at kende og arbejde med. Men det er også kun eksempler på dialogiske værktøjer. Der findes mange flere teorier og metoder på dette felt. Det er afgørende, at den enkelte forandringsleder også finder værktøjer, der passer til vedkommende at bruge.

Realisering af forandringer er et komplekst samspil mellem mange forskellige deltagere, og skal det lykkes for forandringslederen at stå i spidsen for en vellykket forandring – hvad enten denne er stor eller lille – så kræver det frem for alt stærke dialogiske kompetencer til at kunne facilitere interaktionen mellem deltagerne.

## **Konklusion**

Denne artikel skal ses som et bidrag til udvikling af Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse. I forlængelse af Mia Lyhne Niensens Forandrings- og Stabilitetsdiamanter (bl.a. Nielsen 2023) diskuterer vi i denne artikel paradokset mellem forskellige deltageres perspektiver på forandringer, især den forskel, der ofte ses mellem ledere, der ser en given forandring som en nødvendig forbedring og udvikling, og medarbejdere, der mere oplever forandringen som en forstyrrelse af deres arbejde.

På spørgsmålet, om forandringer er forandringer eller forstyrrelser, er artiklens svar *både – og*. Det afhænger af de forskellige deltageres perspektiver på den pågældende forandring. Løsningen er derfor at få etableret mere involvering og bedre dialoger om forandringer.

Som en hjælp til især forandringslederen præsenterer vi i artiklen begrebet forandringsarena, som er en uafsluttet arena med et skiftende antal deltagere – både inviterede deltagere og uinviterede deltagere – der præger forandringsprocessen. Forandringsarenaen er det rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en bestemt forandring udfoldes på grundlag af de forskellige deltageres individuelle hensigter. Enhver forandringsproces kan derfor med fordel

starte med, at en forandringsleder foretager en grundig analyse af forandringsarenaen i form af en opstilling af de deltagere, der vil kunne forventes i arenaen, samt en analyse af, hvordan interaktionerne mellem disse vil kunne udfolde sig. I artiklen har vi præsenteret 16 typiske deltagerroller.

Forandringslederens vigtigste redskab er at facilitere dialog mellem deltagerne, hvorigennem deltagerne bliver bedre til at forstå hinandens forskellige perspektiver og herigennem kunne nå hinanden. Specielt dialogen med de berørte medarbejdere er særlig vigtig, da dialogisk involvering øger indsigten, ansvaret, forståelsen og engagementet i forandringen – samtidig med, at medarbejderne ofte kan bidrage med vigtige indsigter, der forbedrer forandringsprocessen, og som øger sandsynligheden for, at forandringen bliver robust og bider sig fast.

På grund af denne kraftige prioritering af dialog som forandringslederens vigtigste redskab præsenterer vi i sidste del af artiklen forskellige dialogiske redskaber, som forandringslederen kan hente inspiration i.

Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse tilbyder imidlertid ligesom Situationel Dialektisk Ledelse ikke en opskrift, der bare kan følges, men man kan som forandringsleder – og måske kommende forandringsleder træne forskellige situationer. Jo flere situationer, man har forberedt sig på, jo bedre rustet er man, hvis og når situationen opstår. Gode træningsmetoder i Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse er ligesom i Situationel Dialektisk Ledelse generelt eksempelvis casearbejde, narrativer, arketyper, fremtidsscenarier og organisationsmetaforer (se nærmere i Lorentzen og Smedegaard 2023b).

Vi tilbyder med artiklen først og fremmest et nye analyseredskab med forandringsarenaen, men dette analyseredskab folder sig først for alvor ud og viser sine styrker og begrænsninger, når det bliver brugt i praksis, idet en grundantagelse i situationelle dialektiske tilgange er, at teori og praksis gensidigt beforder hinanden. Samtidig er forandringer et særdeles komplekst felt, der fylder meget i moderne organisationers og menneskers liv, og som der er brug for meget yderligere forskning i.

## Bibliografi

Alrø, Helle og Søren Frimann red.) (2008): *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2012): *Diamanten*. København: Samfundslitteratur.

Berne, Eric (1964): *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. New York: Grove Press.

Bloch-Poulsen, Jørgen (2006): *Dialog – en udfordring. Mellem involvering og demokratur i organisationsudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Cooperider, David L. and Diana Whitney (2005): *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*. Oakland: Berrett Koehlers Publishers.

Dakwar, Julia Rytter Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og Flemming Smedegaard (2015): *Situationel Dialektisk Ledelse*. I Det Ny Merino, nr. 1: Odense: Institut for Sprog og Kommunikation.

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

Hornstrup, Carsten og Jesper Loehr-Petersen (2007): *Appreciative Inquiry*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Kotter, John (1996): *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

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

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

Laursen, Julie Mølgaard (2021): "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. I Det Ny Merino nr. 53. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.



Leavitt, Harold (1965): Applied organizational change in industry. I Handbook of Organizations, ed. By J. G. March. Chicago: Rand Mc Nally.

Lewin, Kurt (1947): *Group Decisions and Social Change*. New York: Henry Holt and Company.

Lidsmoes, Maria Mejnborg (2023): *Situationel Dialektisk Ledelse i projekter*. Kapitel 3 i Flemming Smedegaard og Maria Mejnborg Lidsmoes (red.): *Både-og-ledelse. Introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Samfundslitteratur.

Lidsmoes, Maria Louise Mejnborg (2021a): *Fra teoretisk til praktisk projektledelse. En værktøjskasse til projektledelse*. I Det Ny Merino nr. 54. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Lidsmoes, Maria Louise Mejnborg (2021b): *Projektledelsens forudsigelige uforudsigelighed under Covid-19. Komplexiteten af individuelle og autopoietiske handlinger*. I Det Ny Merino nr. 62. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Lorentzen, Anne-Christine Rosfeldt og Flemming Smedegaard (2023a): *Introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Kapitel 1 i Flemming Smedegaard og Maria Mejnborg Lidsmoes (red.): *Både-og-ledelse. Introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Samfundslitteratur.

Lorentzen, Anne-Christine Rosfeldt og Flemming Smedegaard (2023b): *Hvordan komme i gang med at praktisere Situationel Dialektisk Ledelse?* Kapitel 14 i Flemming Smedegaard og Maria Mejnborg Lidsmoes (red.): *Både-og-ledelse. Introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Samfundslitteratur.

Nielsen, Mia Lyhne (2023): *Forandrings- og stabilitetsledelse på et situationelt dialektisk grundlag*. Kapitel 2 i Flemming Smedegaard og Maria Mejnborg Lidsmoes (red.): *Både-og-ledelse. Introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Samfundslitteratur.

Nielsen, Mia Lyhne (2021) *Situationel dialektisk forandrings- og stabilitetsteori. Forandringsdiamanten og Stabilitetsdiamanten*. I Det Ny Merino nr. 52. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Petersen, Helle (2000): *Forandringskommunikation*. København: Samfundslitteratur

Petersen, Helle (2016): *Forandringskommunikation*. København: Samfundslitteratur

Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. København: Valmuen. 2. udgave.

Senge, Peter (1999): *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Aarhus: Klim.

Smedegaard, Flemming og Maria Mejnborg Lidsmoes (red.) (2023): *Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. København: Samfundslitteratur.

Smedegaard, Flemming (2022): *Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning*. In: Det Ny Merino nr. 65. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation. 45 sider.

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

Smedegaard, Flemming (2018): *Relation*. I: Jacob og My Gaarde Andreassen (red.). (2018). *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Stacey, Ralph (2011): *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Essex: Pearson Education Limited.