

Organisatorisk forandring: Et blik på litteraturen om forandrings indhold, kontekst og proces

Temanummer: Den danske offentlige forvaltning i forandring

Formålet med denne artikel er at tilvejebringe en bred introduktion til litteraturen om organisatorisk forandring samt en dybere forståelse af organisatorisk forandring for at gøre praktikere bedre i stand til at analysere og håndtere forandringer. Med dette som udgangspunkt diskuteres, hvad organisatorisk forandring er, hvilken betydning konteksten har for forandringen, hvad man bør være opmærksom på i ledelsen af forandringsprocessen, hvordan forandringsmodtagerne kan reagere på forandringer, og hvad der påvirker deres reaktioner.

Artiklen viser, at organisatorisk forandring er et komplekst fænomen, der varierer i indhold, omfang og tempo samt i måden, hvorpå de er opstået, initieret og besluttet. Derudover illustrerer artiklen, at forandringerne besluttet og implementeres i organisationer kendetegnet ved forskellige ydre og indre kontekster samt forskellige forandringsmodtagere, der kan have betydning for forandringen, ligesom det er afgørende at have øje for ledelsen af forandringsprocessen og de fordele og ulemper, som forandringsmodtagerne forventer af forandringen.

Formålet med artiklen og analytiske vinkler på organisatorisk forandring

Forandringer er ikke et nyt fænomen for offentlige organisationer, men over de seneste årtier er den hastighed, hvormed ændringer og ændringsforsøgene, øget (Brown og Osborne, 2012; Piderit, 2000: 783; Holten og Brenner, 2015; Greve og Pedersen, 2017: 11). De mange forandringer har stor betydning for de ledere og medarbejdere, der arbejder i de offentlige organisationer, såvel som for de borgere, brugere, virksomheder m.v., der på forskellige måder er i kontakt med offentlige organisationer og de ydelser, den tilvejebringer. Forandringer betyder ændringer af eksisterende adfærdsmønstre og udfordringer af orden, stabilitet og magtforhold, hvilket kan bevirke en usikkerhed og en utryghed for forandringsmodtagerne, der undertiden medfører uenighed, konflikt, store følelser m.v. Derved kan forandringerne resultere i store omkostninger for medarbejderne, organisationen og i sidste ende også organisationens brugere. Dette gør det relevant at kaste et blik på litteraturen om organisatorisk forandring med henblik på at blive klogere på, hvordan typen af forandring, konteksten for forandring og selve forløbet og håndteringen af forandringsprocessen har en betydning for forandringsresultaterne. Studier af organisatorisk forandring bliver ikke mindre relevant af, at litteraturen viser talrige eksempler på, at organisatoriske forandringer ikke altid går som intenderet (Kotter, 2012: 3-4; Maurer, 2010; Choi, 2011: 479; Beer og Nohria, 2000: 15).

**MADS BØGE
KRISTIANSEN**

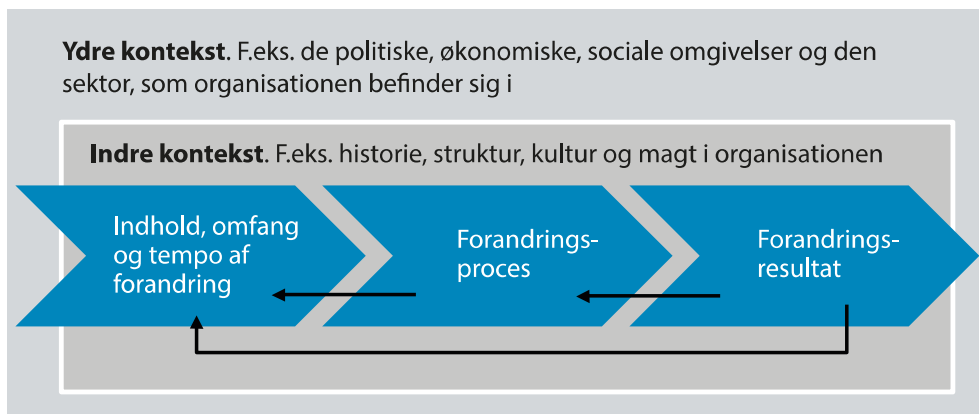
lektor, Institut for
Statskundskab,
Syddansk Universitet,
mbkr@sam.sdu.dk

➤➤ Forandringer betyder ændringer af eksisterende adfærdsmønstre og udfordringer af orden, stabilitet og magtforhold, hvilket kan bevirke en usikkerhed og en utryghed for forandringsmodtagerne

Formålet med artiklen er todelt. For det første er intentionen med artiklen, at den skal fungere som en bred introduktion til litteraturen om organisatorisk forandring med henblik på at skitsere centrale vinkler på dette fænomen, inden der tages hul på de øvrige artikler i temanummeret. For det andet er intentionen, at artiklen kan tilvejebringe en dybere forståelse af organisatorisk forandring med henblik på at gøre praktikere, f.eks. offentlige ledere på en masteruddannelse bedre i stand til at analysere og håndtere forandringer. Disse formål forsøges indfriet ved at tage et blik på litteraturen om, hvad organisatorisk forandring er, kontekstens betydning for organisatorisk forandring og forandringsprocessen, f.eks. hvordan medarbejderne kan forventes at reagere på forandringer, og hvorfor de reagerer, som de gør.

Disse vinkler på organisatorisk forandring er udvalgt, da de i litteraturen fremstår som de afgørende elementer, når forandringer skal analyseres. Således har tidligere præsentationer af litteraturen om organisatorisk forandring både for offentlige organisationer (Kuipers o.a., 2014) og mere generisk (Petigrew, Woodman og Cameron, 2001; Armenakis og Bedeian, 1999) også fokuseret på og skelnet mellem netop disse elementer. I figur 1 ses en illustration af de komplekse sammenhænge mellem de forskellige forandringselementer, og hvordan de påvirker hinanden gensidigt, og i sidste ende alle har en betydning for det resultat, der kommer ud af forandringen. Artiklen struktureres med udgangspunkt i disse forskellige vinkler på organisatorisk forandring (indhold, omfang og tempo af forandringer, konteksten for forandringen og forandringsprocessen). Da der stadig synes at være et hul i litteraturen om særligt forandringsledelse i den offentlige sektor (Kuipers o.a., 2014: 1), fokuseres i artiklen både på forandring af offentlige organisationer og på den mere generiske litteratur om organisatorisk forandring.

Figur 1: Forandringselementer og deres sammenhæng



Hvad er organisatorisk forandring?

Et simpelt perspektiv på organisatorisk forandring angiver, at en forandring har fundet sted, når en organisation udviser forskellige træk på to forskellige tidspunkter. En forandring kræver således, at vi kan måle, at der er sket noget mellem to tidspunkter. Da sociale systemer aldrig vil være helt stabile, kan det være vanskeligt at afgøre præcist, hvornår en forandring finder sted. Forandringer er således et tidsfænomen, hvor der sker noget med henblik på, at det skal ende med at blive noget andet, der kan ses som et resultat eller en effekt af forandringen (Weick og Quinn, 1999: 362-3). I forhold til organisationer vedrører en forandring en forskel i måden, hvorpå en organisation fungerer, hvem der er dens medlemmer og ledere, hvilken form den antager, eller hvordan den allokerer sine ressourcer (Weick og Quinn, 1999: 362-3). Dette er imidlertid ganske generelle definitioner, der primært fokuserer på en forskel over tid og ikke tager højde for, at forandringer kan variere i forhold til blandt andet indhold, omfang og tempo.

I forhold til forandringernes *indhold* kan en række forhold ved en organisation forandres, såsom organisationens opgaver, teknologi/processer, aktører, struktur, mål og strategi, kultur, belønningssystemer og fysiske rammer (Leavitt, 1965). Enkelte dele af en organisation kan forandres, uden at andre dele bliver berørt, men ofte vil de forskellige dele i organisationen hænge sammen, hvorfor forandring i en organisatorisk komponent kan føre til forandringer i andre af organisationens komponenter (Leavitt, 1965). Hvis teknologien eksempelvis ændres, vil det formentlig have en betydning for aktørernes arbejdsopgaver og ændringer af disse, hvorfor nye kompetencer og en gentænkning af organisationsstrukturen kan blive nødvendig. Indholdet af forandringerne er blandt meget andet relateret til nogle af de styringsparadigmer som f.eks. New Public Management (Hood, 1991), New Public Governance (Osborne, 2006) og Digital Era Governance (Dunleavy o.a., 2006), der på forskellige tidspunkter har vundet indpas i offentlige sektorer i en lang række lande verden over. Se f.eks. Ejersbo og Greve (2014), Andersen o.a. (2017), Ghin, Grøn og Kristiansen (2017) og temanummerets introduktionsartikel for en oversigt over udviklingen i den danske forvaltningspolitik og indholdet af mange af de forandringstiltag, der over tid har været dominerende og sat deres aftryk i den danske offentlige sektor.

Forandringer kan også variere i forhold til deres *omfang*. Nogle forandringer kan blot være justeringer af måden, hvorpå en opgave løses, mens andre er langt mere omfattende. Til at beskrive mindre omfattende forandringer bruges begreber som finjusteringer (Nadler og Tushman, 1990: 80). I kontrast hertil findes en række forskellige begreber til at indfange forandringer af en anderledes omfattende karakter, såsom udskiftning (Weick og Quinn, 1999: 366), genskabelse (Nadler og Tushman, 1990: 80), samt radikale forandringer (Pollitt og Bouckaert, 2009).

Endelig kan forandringer variere i forhold til det *tempo*, hvormed de besluttes og gennemføres. Der skelnes overordnet mellem langsomt udviklende foran-

dringer og mere pludselige og hurtige forandringer. Til at beskrive de langsomt udviklende forandringer anvendes termer som evolutionære forandringer (Gersick, 1991: 12), emergerende og kontinuerlige forandringer (Weick og Quinn, 1999), der henviser til løbende forandringer i små skridt (Pollitt og Bouckaert, 2009). Omvendt er der andre begreber, der beskriver andre typer af forandringer, der sker hurtigere, såsom episodiske forandringer (Weick og Quinn, 1999: 366), abrupte forandringer (Pollitt og Bouckaert, 2009) og revolutionære forandringer (Gersick, 1991: 11).

Ved at kombinere de forskellige udfald i forhold til henholdsvis omfanget og tempoet af forandringerne kan der, som det fremgår af nedenstående tabel, udledes fire forskellige typer af forandring:

Tabel 1: Typer af forandring

		Forandringsomfang	
		Konvergerende	Radikalt
Forandringshastighed	Kontinuerlig	A. Mindre tilpasninger inden for en overordnet ramme	B. Konstante forandringer, der potentielt kan akkumulere til mere omfattende forandringer over tid
	Pludselig/Episodisk	C. Pludselig forandring med begrænset omfang	D. Pludselig radikal forandring

Kilde: Med inspiration fra Pollitt og Bouckaert (2009: 18) og Senior og Swailes (2010: 37-8).

I celle A er forandringen karakteriseret ved regelmæssige om end små skridt, der foregår i form af videreudvikling, tilbagerulning og inkrementelle forandringer. I celle B er forandringsprocessen også gradvis, men da forandringens retning her er mere konstant, lægger forandringerne sig, så at sige, oven på hinanden lag på lag, hvorved omfanget af dem over tid kan akkumulere og blive mere radikalt. I celle C er forandringsprocessen pludselig og episodisk og sker på grund af et chok eller en krise, men negativ feedback trækker i retning af mindre omfattende forandringer og en fastholdelse af den overordnede ramme. I celle D sker forandringer også pludseligt og episodisk som et svar på en større krise eller et chok, men her er der tale om forandring af et radikalt omfang.

Hvorvidt der er tale om mindre justeringer eller større radikale forandringer, og hvorvidt der er tale om kontinuerlige eller abrupte og episodiske forandringer, kan af og til være vanskeligt at afgøre i praksis, da mange forandringer formentlig vil placere sig et sted mellem de skitserede yderpunkter, da det kan opleves forskelligt afhængigt af, hvorfra man ser det, ligesom resultaterne og omfanget af de kontinuerlige forandringer først er mulige at observere på langt sigt.

Som afsnittet har illustreret, så findes der en mangfoldighed af forskellige former for organisatorisk forandring. En forandring er således ikke blot en

forandring, og det er derfor afgørende at være bevidst om, hvilken type af forandring der er på spil, da både indholdet, omfanget og tempoet kan forventes at have en betydning for medarbejderes reaktioner og for ledelsen af forandringsprocessen (Dunphy og Stace, 1993; Weick og Quinn, 1999; Greve og Pedersen, 2017). Ud over at forandringer kan variere i forhold til indhold, omfang og tempo, kan de også variere i måden, hvorpå de er opstået og initieret. Det er således ikke al forandring, der sker planlagt og oppefra-og-ned (Van de Ven og Poole, 1995; Antonsen, Greve og Jørgensen, 2000; Roness, 1997). Når vi taler om forandring, tænkes imidlertid oftest på planlagte forandringer besluttet oppefra-og-ned og som et resultat af bevidste handlinger, hvor organisationer forandres med henblik på at forbedre situationen. I den resterende del af artiklen fokuseres derfor på forandringer, der har karakter af at være planlagte, hierarkisk styrede og episodiske.

Kontekstens betydning for forandring

Når en organisatorisk forandring ikke ender, som det var planlagt, er der ofte en tendens til hurtigt at finde forklaringen på den manglende succes i, at forandringstiltaget har været forkert, eller at ledelsen af forandringsprocessen har været utilstrækkelig (det sidste ser vi nærmere på i det følgende afsnit). Derved ses kun på indholdet af forandringen og på selve forandringsprocessen, mens den organisatorisk kontekst, hvori forandringen foregår, negligeres. Det er imidlertid afgørende også at have øje for, at forandringer foregår under forskellige forhold og betingelser, der kan have stor betydning for, hvorvidt de vil blive vellykkede (Kuipers o.a., 2014; Armennakis og Bedian, 1999). Forandringer sker således inden for en særlig kontekst, der vil lægge begrænsninger eller åbne muligheder for forandringen og forandringsprocessen. Det er derfor afgørende at være i stand til at analysere, hvilke forhold der kan understøtte forandringen, og hvilke der kan besværliggøre den.

Organisationens kontekst kan opdeles i den ydre og den indre kontekst. Den ydre kontekst henviser til de politiske, økonomiske, sociale omgivelser og den sektor/branche, som organisationen befinder sig i, mens den indre kontekst henviser til betydningen af historien, strukturen, kulturen, magt og politik i organisationen (Pettigrew, Woodman og Cameron, 2001: 698).

For det første peger litteraturen på, at den politiske kontekst er et helt centralt element, der adskiller den offentlige sektor fra den private. Offentlige og private organisationer adskiller sig blandt andet i forhold til 1) omgivelsernes karakter f.eks. intensiteten af politisk påvirkning og indflydelse, 2) udvekslinger mellem organisationen og omgivelserne f.eks. i form af leveringen af en særlig type af ydelser såsom offentlige goder samt 3) interne forhold i organisationen såsom klarheden af de organisatoriske mål (Kuipers o.a., 2014: 6).

For det andet kan analyser af den kontekst, som organisationerne, befinder sig i, også anvendes til at afdække drivkræfter både i og uden for organisationen, der kan føre til forandring. De forhold, der ligger uden for organisationen kan blandt andet være ændringer i brugernes behov (Askim o.a., 2009), i tek-

nologierne (Dunleavy o.a., 2006, Schou og Hjelholt, 2018; Ejersbo og Greve, 2014; 2016), politiske forandringer og politikændringer, demografiske forandringer (Pollitt og Bouckaert, 2011; Brown og Osborne, 2012), finansielle kriser samt ændrede økonomiske betingelser (Ghin, Hansen og Kristiansen, 2017; Kickert og Randma-Liiv, 2015). Også nye regler og ny regulering implementeret af centraladministrationen, som blandt andet også kan komme fra EU-regulering (se f.eks. Kristiansen, 2018; Martinsen og Vollaard, 2014), er almindelige drivkræfter bag forandringer (Kuipers o.a., 2014). Derudover kan organisationer også opleve, at der internt i organisationen kan være forhold, der skaber en oplevelse af, at organisationen ikke fungerer optimalt, f.eks. hvis organisationen er præget af interne magtkampe og konflikter, hvis medarbejderne mangler engagement og motivation, eller hvis der observeres samarbejdsproblemer mellem forskellige enheder i organisationen.

Baseret på iagttagelser af et stort antal reform- og forandringsprocesser i en lang række lande peger Pollitt og Bouckaert (2011) på fem brede kategorier af faktorer, der påvirker en forandringsproces, herunder beslutningen om forandring. Udgangspunktet er den politiske og administrative elites beslutning, hvor der skelnes mellem beslutningstagernes opfattelser af, hvilke forandringer der er ønskværdige, og hvilke der er mulige at gennemføre. De politiske og administrative lederes beslutning er omringet og påvirket af henholdsvis det økonomiske system (herunder globalt økonomisk pres, demografiske ændringer og økonomiske politikker), det politiske system (herunder nye management-ideer, pres fra borgerne og partipolitiske ideer), og det administrative system (herunder den administrative struktur, den administrative tradition og kultur og tidligere forandringer af det administrative system). Endelig kan beslutningerne også påvirkes af tilfældigheder f.eks. i form af skandaler, katastrofer m.v. Pointen er, at forandringer ikke kan analyseres løsrevet fra, hvad der foregår i disse systemer. Der er således en bred vifte af faktorer, der har og har haft indflydelse på de forandringer, der gennemføres (Pollitt o.a., 2004; Pollitt 2006; Ghin, Hansen og Kristiansen, 2017).

I lighed med Pollitt og Bouckaerts (2011) faktorer har Christensen og Lægreid (2001, 2007, 2016) forsøgt at forklare, hvordan forandringer påvirkes af et komplekst samspil mellem blandt andet planlagte strategier, kulturelle bindinger, ydre pres og karakteristika ved opgaven. Christensen og Lægreid (2001, 2007; 2016) har således udviklet et transformativt perspektiv til at analysere forandringer. Dette perspektiv angiver, at forandringer kan påvirkes af de strukturelle faktorer, kulturelle faktorer og omgivelsesmæssige faktorer, der omgiver forandringen. I mødet mellem disse forskellige faktorer vil der ofte ske en transformation, hvor forandringsindholdet og -processen påvirkes af og tilpasses i forhold til de kontekstuelle forhold, organisationen befinder sig i. Perspektivet kan anvendes til, og er blevet brugt til, analyse af forandringer på såvel lande som sektor- og organisationsniveau (Verhoest o.a., 2010).

Endelig forsøger en række studier at forstå forandringerne ved at undersøge dem inden for en tidsramme med henblik på at afdække betydningen af den

historiske kontekst (Pollitt og Bouckaert, 2009). Fælles for alle de ovennævnte studier er, at de betoner kontekstens betydning for, hvordan forandring initieres og besluttet, dens indhold og omfang samt mulighederne for at gennemføre forandringerne. Derimod er der i mindre grad fokus på selve forandringsprocessen. Den ser vi nærmere på i det følgende.

Forandringsprocessen

Efter dette fokus på de kontekstuelle faktorer af betydning for organisatorisk forandring ser vi i det følgende på forandringsprocessen. Vi ser først på håndteringen og ledelsen af forandringsprocessen, hvorefter vi dykker ned i de reaktioner, som forandringerne kan bevirke specifikt hos medarbejderne i organisationen, og årsagerne hertil.

Hvordan ledes forandringsprocesser?

I litteraturen er ledelsen af episodiske forandringer blevet præsenteret i forskellige fasemodeller med anbefalinger til, hvordan forandringer bør gribes an (Lewin, 1947; Kotter, 2012; Schein, 2010; Fernandez og Rainey, 2006). På trods af at der kan være mange udfordringer forbundet med organisatorisk forandring, antages det i disse modeller, at organisatorisk forandring er muligt hvis forandringsprocessen tilrettelægges, så den er tilpasset den forandring, som skal gennemføres, og hvis forandringen ledes på den rigtige måde i forhold til forandringen og konteksten (Schein, 2010; Kotter, 2012; Fernandez og Rainey, 2006). Der eksisterer således en række modeller for organisatorisk forandring, der alle i en eller anden form har rødder i Lewins (1947) tre faser af forandring henholdsvis »optøning«, »forandring« og »fastfrysning«. Disse modeller beskriver forandringsprocessen og peger på faktorer, der bidrager til succes. Selvom der er visse forskelle mellem modellerne, er lighederne iøjnefaldende (Armenakis og Bedeian, 1999). Eksempelvis er et gennemgående træk, at de alle lægger stor vægt på ledelse af forandringen og i særdeleshed ledelse i den indledende fase i forandringsprocessen før selve forandringen påbegyndes. Det ses hos Lewin (1947), Kotter (1995; 2012) og Schein (2010), hvor optøningsfasen er grundigst behandlet og vies mest plads og opmærksomhed. I alle disse modeller for forandring er der med andre ord fokus på, at god forandringsledelse kræver ekstremt god forberedelse og tilrettelæggelse.

Særligt Kotters (1995; 2012) otte trin for ledelsen af forandringen har vundet stor udbredelse og anerkendelse som skabelon for gennemførelse af forandringer. Kotters model er en overskuelig måde at forstå forandringsprocessen på, men der har imidlertid også været en del kritik af modellen for blandt andet at lægge for meget vægt på den tidlige planlægningsfase frem for de egentlige forandringer i implementeringsfasen og institutionaliseringen af forandringerne. Modellen er ligeledes blevet kritiseret for at være for overordnet uden konkrete anvisninger til, hvordan en forandringsproces i praksis kan og skal gennemføres i konkrete situationer. Derved kan modellen give en opfattelse af, at forandringsprocesser er lette at gennemføre, hvis blot modellens trin følges – dette, selvom forandringsprocesser reelt ofte er både kaotiske

og cirkulære. Endvidere er modellen blevet kritiseret for i for høj grad at bære præg af at være en tjekliste, ligesom der er blevet stillet spørgsmålstejn ved, om alle otte trin gælder i alle tilfælde og under alle forhold (Appelbaum o.a., 2012: 775-6).

På baggrund af de mange modeller for forandring har Fernandez og Rainey (2006) udledt otte faktorer, der synes at være konsensus om på tværs af modellerne, og overført tankerne til offentlige organisationer. Der er væsentlige overlap til de velkendte modeller for organisatorisk forandring, men Fernandez og Rainey (2006) adskiller sig ved, at de i modsætning til f.eks. Kotter (2012) ikke præsenterer forandringsprocessen som et lineært forløb gennem faser, der afløser hinanden. De otte faktorer kan påvirke resultaterne af forandringstiltaget på forskellige steder i forandringsprocessen og skal i højere grad ses som et kompas end som en køreplan. Et kompas, som ledere kan bruge, når de skal finde deres vej i de forandringer, de står i (Rainey og Fernandez, 2006: 173). Selvom faktorerne kan forekomme indlysende, viser praksis, at de ofte ignoreres, overses eller undervurderes (se Kotter, 2012; Fernandez og Rainey, 2006). De otte faktorer, som Fernandez og Rainey (2006) fremhæver, er:

- 1) *Overbevis medarbejderne om, at der er et behov.* Processen med at overbevise medarbejderne om behovet for forandringen begynder ofte med at præsentere en overbevisende vision for forandringen, der præsenterer et billede af fremtiden, som er nemt at kommunikere, og som medlemmer af organisationen finder appellerende. Visionen viser den overordnede retning for forandringsprocessen og er udgangspunktet for udviklingen af nye strategier. Nogle forskningsresultater indikerer, at det er lettere at overbevise organisationsmedlemmerne om behovet for forandring, når ledere præsenterer en vision, der giver håb, mens andre foreslår at plante utilfredshed med den nuværende situation for at få organisationsmedlemmerne til at omfavne forandringen.
- 2) *Udarbejd en handlingsplan og en strategi for implementering af forandringen.* Ledere må udvikle en handlingsplan og en strategi for implementering af forandringen, der kan vise retningen for organisationen mod det ønskede endemål. Strategien bør være detaljeret, have klare og specifikke mål, identificere potentielle forhindringer og foreslå virkemidler til at overkomme disse. Endelig skal den hvile på en solid kausalteori om sammenhængen mellem det initiativ, der skal implementeres, og de ønskede virkninger.
- 3) *Skab intern opbakning til forandringen og overkom modstanden.* Ledere må skabe intern opbakning og reducere modstanden mod forandringen, eksempelvis via involvering i forandringsprocessen. Forandringer kræver således en proces med at udvikle og skabe opbakning fra centrale interessenter og medarbejdere. Involvering kan hjælpe til at nedbringe barriererne for forandring ved at skabe ejerskab og opfordre medarbejderne til at levere feedback med henblik på at finjustere forandringerne under

implementeringen. En veltilrettelagt forandringsproces kan kræve bottom-up-elementer, hvor beslutningskompetence delegeres til mellemledere, og hvor frontlinjemedarbejderne loves indflydelse på implementeringen af forandringerne. Topledelsen har dog stadig en afgørende rolle i forhold til at ansøre til, belønne og vise opbakning til forandringen. Succesfuld forandring kræver derfor ofte en hybrid, der kombinerer elementer af deltagelse i det yderste led og retning fra topledelsen. Deltagelse bør således tages seriøst, der bør gives tid og energi til det, og det bør ledes ordentligt – ellers kan deltagelsen blot føre til spild af tid, ressourcer og tab af moral.

- 4) *Sørg for opbakning og engagement fra topledelse.* Opbakning, fokus og engagement fra topledelsen er afgørende for en succesfuld forandring. Nogle studier peger på betydningen af at have en enkelt forandringsleder, mens andre peger på betydningen af en styrende koalition til at bakke op om forandringen (se f.eks. Kotter, 2012).
- 5) *Skab ekstern opbakning.* Ledere må skabe opbakning fra politiske ledere og andre væsentlige eksterne interessenter (f.eks. brugere og pårørende), da disse aktører har indflydelse på den lovgivning og de ressourcer, som organisationen er afhængig af. Særligt for offentlige organisationer, der ofte har mange forskellige principaler med forskellige interesser, er det afgørende at sikre ekstern opbakning. Dette gælder særligt i tilfælde hvor organisationens brugere har mulighed for at benytte deres exit-mulighed til at forlade organisationen, hvis de oplever, at de ikke har mulighed for at påvirke forandringen, eller hvis forandringen stiller dem ringere (Andersen o.a., 2016: 234).
- 6) *Sørg for tilstrækkelige ressourcer til at støtte forandringsprocessen.* Et relativt konsistent fund i litteraturen er, at planlagt organisatorisk forandring kræver en re-allokering af knappe organisatoriske ressourcer mod nye initiativer, herunder udviklingen af en implementeringsplan, kommunikationen af forandringen, træningen af medarbejderne, udviklingen af nye processer og praksisser, omstrukturering og omorganisering af organisationen og forsøg med innovationer. Manglende ressourcer til at understøtte den planlagte forandring kan føre til en svag forandringsindsats, højere niveauer af stress og endda forsømmelse af organisatoriske kerneaktiviteter og -opgaver.
- 7) *Institutionaliser forandringen.* Stort set alle organisatoriske forandringer indeholder forandringer af adfærd. For at gøre forandringerne varige må organisationsmedlemmerne derfor indarbejde de nye initiativer i deres daglige rutiner. På kort sigt må medarbejderne lære disse rutiner, og ledere må over en længere periode institutionalisere rutinerne, så de nye adfærdsmønstre afløser de gamle. Det kan eksempelvis være ved at tilpasse formelle stukturer, procedurer og HR-praksisser; anvende ritualer og ceremonier; udbrede forandringen via tests og pilotprojekter; indsamle data,

der viser fremgang, og ved at involvere medarbejdere i aktiv deltagelse, der skaber »learning by doing« med henblik på at forstærke og institutionalisere forandring. Derudover må data indsamles med henblik på at følge implementeringsprocessen, så ledelsen fastholder fokus på medarbejdernes adoptering af forandringen. Også efter at forandringen er fuldt ud implementeret, bør der følges op for at sikre, at medarbejderne ikke falder tilbage til gamle adfærdsmønstre. Der er imidlertid uenighed om den optimale hastighed for institutionaliseringen af forandringen. Nogle peger på behovet for at adoptere forandring gradvist eller inkrementelt i et begrænset omfang for at skabe et momentum og demonstrere fordelene ved forandringen, mens andre har argumenteret for, at høj hastighed kan overkomme inertie og modstand mod forandring.

8) *Udvikl en samlet forandringstilgang.* Endelig må der udvikles en integrerende og samlet forandringstilgang, hvor subsystemer i organisationen ændres i overensstemmelse med endemålet, da en ændring af blot et eller to subsystemer kan risikere ikke at skabe nok pres til at frembringe organisatorisk transformation. Implementeringen af et væld af forandringer kan imidlertid resultere i yderlige omkostninger og en længere implementeringsperiode end forventet, hvis der ikke er en grundig forståelse af strukturen og de særlige sammenhænge mellem subsystemerne (Fernandez og Rainey, 2006: 170-3).

Selvom Fernandez og Rainey (2006) faktorer tilvejebringer et kompas til gennemførelsen af forandringsprocessen, kan de dog som Kotters model også kritiseres for at være for overordnede uden konkrete anvisninger til, hvordan en forandringsproces i praksis kan og skal gennemføres i konkrete situationer, ligesom der primært fokuseres på den tidlige planlægningsfase. Spørgsmålet er derfor, om vi kan komme tættere på nogle mere konkrete anvisninger ved at koble ledelsen af forandringsprocessen med nogle af de ledelsesteorier eller ledelsesstile, vi ellers kan finde i litteraturen, se f.eks. Holten og Brenners (2015) undersøgelse af de direkte og indirekte sammenhænge mellem ledelsesstile (transformations- og transaktionsledelse) og medarbejdernes vurdering af forandringen. Kuipers o.a. (2014) peger ligeledes i deres review på, at det er overraskende, hvor lidt opmærksomhed der har været på forskellige typer af lederskab i organisatoriske forandringsprocesser, såsom distribueret ledelse, fælles eller team lederskab, da stort set alle forestillinger om ledelsen af forandring tager udgangspunkt i en traditionel vertikal lederskabsmodel. Derudover foreslår Greve og Pedersen (2017: 97), at den episodiske tilgang til forandring med dens store fokus på forandringens begyndelse kombineres med den kontinuerlige tilgang til forandringer, der i højere grad fokuserer på selve implementeringen af forandringen i organisatorisk praksis. Det kan eksempelvis være ved at fokusere på, hvordan eksisterende værdier, logikker og fortællinger i organisationen kan ændres, og hvordan medarbejderne via meningsskabelsesprocesser kan komme til at se behovet for forandringen, og hvordan de kan være en del af processen. Hvis ikke medarbejderne kan se sig selv som en del af forandringsprocessen, vil de ofte vælge ikke at deltage i

den. Derfor bliver en vigtig opgave for lederen at mobilisere de ansatte ved at oversætte forandringsideerne gennem meningsskabelse (Greve og Pedersen, 2017: 92).

Medarbejderreaktioner på forandringer

Uanset hvilken type af forandring der er tale om, finder de sted i et socialt system, hvor medarbejderne og forandringsmodtagerne spiller en helt central rolle. Af denne grund har en betydelig del af litteraturen om organisatorisk forandring (særligt den generiske) ikke blot koncentreret sig om, hvordan organisationer og ledere planlægger og gennemfører forandringer (som præsenteret ovenfor), men også fokuseret på medarbejdernes reaktioner på forandringerne (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011; Choi, 2011; Piderit, 2000; Holten og Brenner, 2015; Vakola, Armenakis og Oreg, 2013; Wynn o.a., 2019). Medarbejdernes reaktioner på forandring har ifølge Vakola, Armenakis og Oreg (2013: 95) fået stigende forskningsmæssig opmærksomhed, da medarbejdernes opbakning til forandringen antages at være af afgørende betydning for konsekvenserne.

Når individer og grupper af individer konfronteres med forandring, kan de reagere på en række forskellige måder inden for et spektrum fra aktiv modstand til entusiastisk støtte og opbakning til forandringen (Choi, 2011: 480). Forandringsmodtagernes reaktioner er undertiden blevet præsenteret i forskellige faser i en forandringsproces fra afvisning af behovet for forandring, over forsvar for de eksisterende løsninger til en fase, hvor modstanden forlades, og hvor medarbejderne begynder at tilpasse sig og indgå i en læreproces (Carnall, 2003: 243-7). Carnall kobler forandringsfaserne med henholdsvis selvværd og performance og illustrerer i en model en næsten parallel udvikling i performance og selvværdsfølelse, som begge falder og langsomt opbygges igen. Det er imidlertid ikke givet, at alle medarbejdere vil være samme sted i denne udviklingsproces på de samme tidspunkter (ligesom ledelsen ofte vil befinde sig et andet sted end medarbejderne). Den samme forandring kan således afstedkomme forskellige reaktioner hos medarbejdere, ligesom reaktionerne hos medarbejderne kan opstå i forskelligt tempo. Ikke alle medarbejdere vil derfor nødvendigvis opleve de samme indtryk og de samme udfordringer på samme tid under forandringsprocessen.

Tidligere blev succesfuld forandring primært set som et spørgsmål om at overvinde medarbejdernes modstand mod forandringen. Der var derfor fokus på modstand som en negativ, begrænsende kraft, der søgte at bevare det eksisterende (se f.eks. Lewin, 1947). Senere er der blevet mere fokus på, at succesfulde organisationsforandringer i høj grad afhænger af medarbejdernes opbakning til og entusiasme omkring forandringen (Vakola, Armenakis og Oreg, 2013). Den hidtidige forståelse af forandringsmodstand betragtes derfor i stigende grad som en forsimpning, da medarbejderne ofte vil have ambivalente følelser til ændringen. Vi bør derfor ifølge Piderit (2000) fokusere på medarbejderreaktioner i stedet for »modstand mod forandring«, idet medarbejdernes italesættelse af både positive og negative overbevisninger og

følelser kan åbne op for diskussioner og udvikle ideer, som ikke blot vil ændre ledelsens oplevelse af modstand, men også kan forbedre forandringsprocessen (Piderit, 2000: 787-90). Som udgangspunkt for at indfange denne kompleksitet kategoriseres medarbejdernes reaktioner inden for tre dimensioner: emotionelle (hvordan de føler), kognitive (hvad de tænker) og adfærdsmæssige (hvad de gør eller agter at gøre) reaktioner (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 477; Piderit, 2000: 786; Vakola, Armenakis og Oreg, 2013: 104).

De *følelsesmæssige reaktioner* dækker blandt andet over oplevet stress i forbindelse med forandringen, angst, træthed og negative følelser, men omfatter også mere positive reaktioner, såsom glæde, forandringsrelateret tilfredshed og forandringsengagement. De *kognitive reaktioner* vedrører blandt andet organisationsdeltagernes vurdering af forandringens betydning for dem selv og/eller for organisationen, (f.eks. hvad forandringsmodtagerne tror, at forandringen betyder), organisationsdeltagernes tilfredshed med beslutningerne, deres opbakning og tilknytning til forandringerne, opbakning til strategien, åbenhed over for forandringen og oplevet retfærdighed. De *adfærdsmæssige reaktioner* er blevet undersøgt både som den eksplicitte adfærd som reaktion på forandringen og som den adfærd, som organisationsdeltagerne tilkendegiver, at de agter at have, f.eks. om medarbejderne aktivt engagerer sig i de aktiviteter, de opfordres til at deltage i som en del af forandringen, intentioner om at forlade organisationen, og intentioner om at modsætte sig eller bakke op om forandringen (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 277-8; Vakola, Armenakis og Oreg, 2013: 104-6).

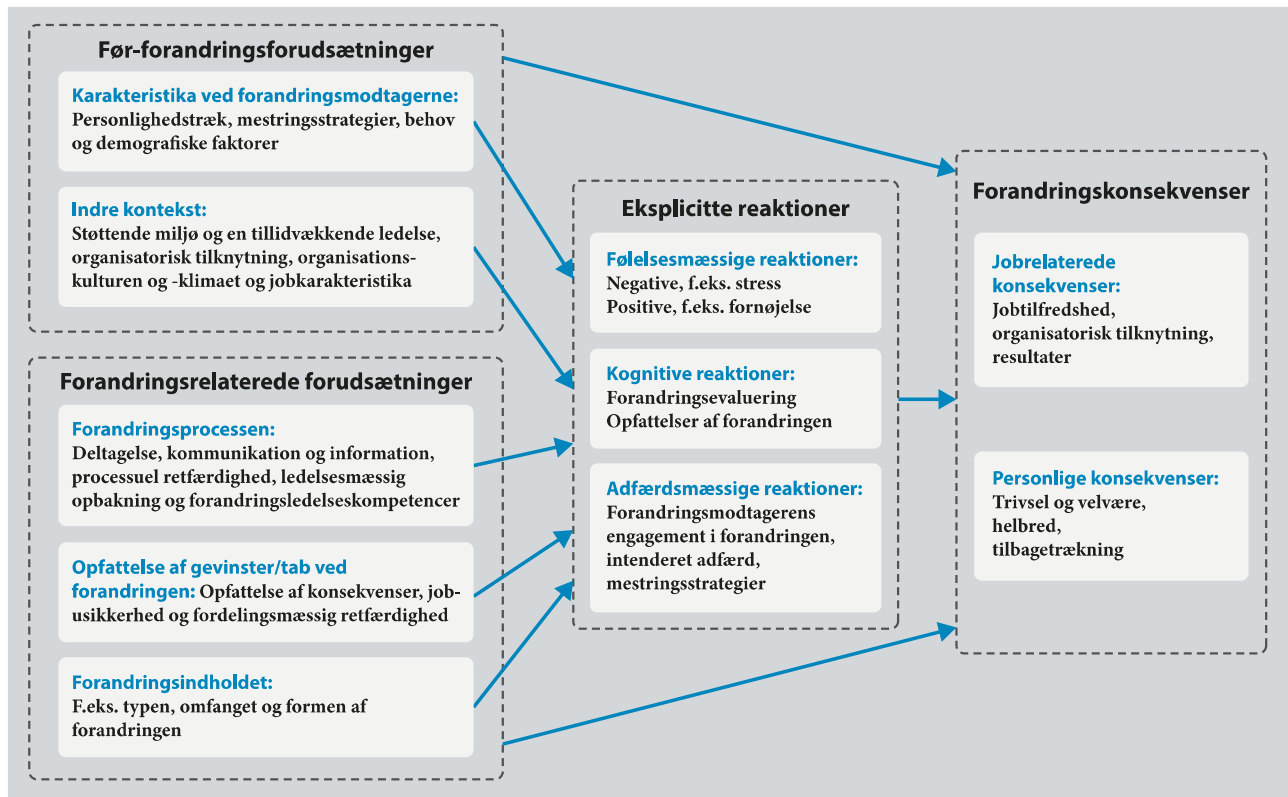
Ved at anskue medarbejdernes reaktioner som ambivalente tilvejebringes et mere nuanceret billede, hvor reaktionerne ikke blot er entydigt negative eller positive, men kan være positive på én dimension og negative på en anden. Det giver en dybere forståelse og et bedre indblik i kompleksiteten af medarbejdernes reaktioner. Eksempelvis kan der være uoverensstemmelse mellem en forandringsmodtagers tanker og følelser relateret til forandringen, hvis vedkommende kan se rationalet bag forandringstiltaget, men samtidig føler sig usikker på egen fremtid. Forandringsmodtagerne kan også udvise ambivalente reaktioner inden for de enkelte reaktionsdimensioner, f.eks. ved at føle sig begejstret for udsigten til nye opgaver, samtidig med at de oplever en følelse af usikkerhed. Medarbejdere kan også tænke, at forandringen er det rigtige tiltag for at sikre organisationens overlevelse, samtidig med at de tænker, at, forandringsprocessen er uprofessionelt gennemført, og at ledelsens kommunikation har været utilstrækkelig.

Årsager til forandringsmodtagernes reaktioner

Der kan peges på en række mulige årsager til, at forandringsmodtagerne reagerer, som de gør (Jacobsen, 1998; Kanter, Stein og Jick, 1992; Maurer, 2010). I et review af litteraturen om forandringsmodtagernes reaktioner og forudsætninger for disse har Oreg, Vakola og Armenakis (2011) afdækket de væsentligste forudsætninger for forandringsmodtagernes reaktioner. De skelner mellem før-forandringsforudsætninger uafhængige af den organisatoriske

forandring (karakteristika ved forandringsmodtagerne og den interne kontekst) og forandringsrelaterede forudsætninger (forandringsprocessen, forventede gevinster/tab ved forandringen og forandringsindholdet).

Figur 1: Forudsætninger, reaktioner og forandringskonsekvenser



Kilde: Oreg, Vakola og Armenakis (2011: 466)

Karakteristika ved forandringsmodtageren

En række studier peger på, at individer på forskellig vis er disponeret for at reagere forskelligt, når de møder forandringer. Oreg, Vakola og Armenakis (2011) opdeler karakteristika ved forandringsmodtageren i henholdsvis individernes *personlighedstræk*, deres *mestringsstrategier*, deres *motivationsbehov* og *demografiske faktorer* (f.eks. ansættelsesforhold, uddannelsesniveau, stilling m.v.). En særlig opmærksomhed er givet til personlighedstræk, såsom individets oplevelse af at have indflydelse på egen tilværelse (frem for at være styret af forhold i omgivelserne), self-efficacy (tiltro til egne evner til at organisere og udføre de handlinger, der er nødvendige for at opnå et bestemt resultat) og neuroticisme (hvordan man erfarer negative tanker og følelser) (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 487-8; Vakola, Armenakis og Oreg, 2013).

Den interne kontekst

Ud over individernes personlige karakteristika fokuserer mange studier på faktorer i den interne kontekst. Her er det blandt andet blevet vist, hvorledes et støttende miljø og en tillidvækkende ledelse, organisatorisk tilknytning, organisationskulturen og -klimaet (f.eks. den generelle atmosfære i organisationen, om der er et positivt kommunikationsklima, om der er et informa-

tionsmiljø) er relateret til mere positive forandringsreaktioner. Også jobkarakteristika, f.eks. om organisationsdeltagerne får lov at anvende et bredt sæt af kompetencer i deres job, opgaveidentitet, opgavebetydning, autonomi og feedback, har vist sig relateret til mere positive reaktioner på forandringer. Den faktor, der har vist sig at være mest stabil og have den stærkeste effekt på forandringsreaktioner, er forandringsmodtagernes tillid til ledelsen (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 490). Forandringsmodtagere, der rapporterer høje niveauer af tillid til ledelsen, ser ledelsen som støttende, og som føler sig respekteret, er således mere modtagelige over for de foreslåede forandringer, og rapporterer en større villighed til at medvirke i forandringerne.

Reaktioner relateret til forandringsprocessen

Undersøgelserne af forandringsprocessen viser konsistente resultater i forhold til, at en deltagende proces med en åben kommunikation og en ledelse, der opfattes som kompetent og retfærdig i forandringsprocessen, er effektive midler til at skabe positive forandringsreaktioner. Blandt de væsentligste forudsætninger er *deltagelse*, da forandringsmodtagere, der har oplevet en højere grad af involvering, tenderer at rapportere en højere grad af forandringsparathed og accept af forandring, at vurdere forandring som mindre stressfuld og overordnet at støtte forandringen. Deltagelse i processen har også vist sig relateret til positive følelser, en større forståelse af meningen med forandringen og mulige gevinster ved den, større engagement i implementeringen af adfærdsændringer, følelse af kompetence, øget interpersonel tillid og tilknytning til organisationen. Tæt koblet til deltagelse er omfanget og kvaliteten af den *information* om forandringen, som forandringsmodtagerne får. Information og realistisk, støttende og effektiv kommunikation har blandt andet vist sig at være relateret til lavere niveauer af angst og usikkerhed, øget tillid til ledelsen og i sidste ende intentioner om at forlade organisationen. Deltagelse og information hæmmer også reaktionerne mod forandringer ved at påvirke forandringsmodtagernes oplevelse af (processuel) *retfærdighed*, som har vist sig relateret til højere niveauer af accept, parathed og støtte til organisatoriske forandringer. *Ledelsesmæssig opbakning* har også vist sig at være relateret til højere niveauer af forandringsparathed og lavere niveauer af oplevede negative effekter af forandringen. Endelig har flere undersøgelser vist effekter af forandringsmodtagernes oplevelse af ledelsens *forandringsledelseskompetencer* i form af bedre implementering, lavere niveauer af stress hos forandringsmodtagerne, mindre psykologisk usikkerhed og mindre skepsis overfor forandringen (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 493).

Opfattelse af gevinst/tab ved forandringen

Opfattelser af gevinster eller tab ved forandringen ser ud til at være en af de allermest betydningsfulde faktorer i forhold til forandringsmodtagernes reaktioner (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 494-5). Undersøgelser af forandringsmodtagernes opfattelser af gevinster eller tab ved forandringen viser som ventet, at når forandringerne vurderes at indebære personlige fordele, så er forandringsmodtagerne mere tilbøjelige til at reagere positivt, f.eks. i

tilfælde, hvor forandringsmodtagerne forudser mere interessante og udfordrende arbejdsopgaver, øget personlig udvikling eller øget beskæftigelsesgrad og løn. Omvendt tenderer forandringsmodtagerne i tilfælde af nedskæringer, større arbejdsbelastning, øget jobkompleksitet eller jobkontrolltab at opleve mere stress, mindre åbenhed over for at acceptere forandringerne og lavere niveauer af jobtilfredshed. Jobusikkerhed og fordelingsmæssig uretfærdighed har i flere studier også vist sig at påvirke forandringsmodtagernes reaktioner negativt (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 494-5).

Forandringsindholdet

Et mindre antal studier har fokuseret på karakteren og typen af forandringen og undersøgt betydningen af selve indholdet af forandring for forandringsmodtagernes reaktioner, f.eks. om opfattelser af forandringer som værende konstante er relateret, til negative følelser, såsom vrede, mistillid og frustration. Nogle studier har eksempelvis undersøgt forandringsindholdet som niveauet af eller den oplevede mening med forandringen. En anden undersøgelse har vist, at opfattelsen af et omfattende niveau af forandringer bevirkede en svagere sammenhæng mellem forandringsprocessen og forandringsreaktionerne (Oreg, Vakola og Armenakis, 2011: 495).

De ovenstående forudsætninger er udledt af en generisk litteratur om organisatorisk forandring og medarbejderreaktioner, men synes overførbare til den offentlige sektor. I tillæg til ovenstående faktorer kan det i den offentlige sektor også være relevant at se nærmere på betydningen af, at en stor del af medarbejderne er fagprofessionelle (Freidson, 2001) og/eller motiverede for at gøre godt for samfundet og andre mennesker – de er Public Service Motiveret (Perry og Wise, 1990). Når medarbejderne har en specialiseret, teoretisk viden og faste professionelle normer qua deres fagprofession, kan forandring forventes at være vanskelig, hvis den bryder med de professionelle normer. Tilsvarende kan der forventes reaktioner mod forandringen, hvis medarbejderne er motiverede af at gøre godt for samfundet i en forståelse, der går i en anden retning end intentionen bag forandringen (Andersen o.a., 2016).


Alt i alt er der en række forskellige forudsætninger og faktorer, der kan forventes at påvirke forandringsmodtagernes reaktioner, og som forandringslederne må have for øje i forbindelse med forandringen. Det gælder både forhold ved selve forandringstiltaget, den organisatoriske kontekst, hvori forandringen gennemføres, og de individer, der udgør organisationens medarbejdere såvel som forandringsprocessen og de oplevede fordele og ulemper relateret til forandringen. I forbindelse med forandringsledelsen er det vigtigt at lytte til forandringsmodtagernes synspunkter med henblik på at forstå de forhold, der former forandringsmodtagernes holdninger til forandringen, da det er et nødvendigt indledende skridt i forhold til at vælge den rette strategi for gennemførelsen af forandringen. Derudover kan forståelsen af de forhold, der er med til at forme reaktionerne, være nyttige i forhold til at vælge nogle mere konkrete ledelseshandlinger rettet mod de enkelte forandringsmodtagere med henblik på at øge forandringsmodtagernes accept af og opbakning til foran-

dringerne. I valget af de konkrete ledelseshandlinger vil der dog formentlig opstå en række dilemmaer, da forandringsmodtagerne ofte vil være forskellige steder, have forskellige opfattelser af og reaktioner på forandringen. Dette kræver en mangfoldighed af situationsbetingede ledelseshandlinger, der kan avle forskellige nye typer af reaktioner fra forandringsmodtagerne.

Organisatorisk forandring er et komplekst fænomen

Formålet med denne artikel var at tilvejebringe dels en bred introduktion til litteraturen om organisatorisk forandring, dels en dybere forståelse af organisatorisk forandring for at gøre praktikere bedre i stand til at analysere og håndtere forandringer. Med dette som udgangspunkt har artiklen leveret et blik på litteraturen om organisatorisk forandring med henblik på at præsentere, hvad organisatorisk forandring er, hvilken betydning konteksten har for forandringen, hvad man bør være opmærksom på i ledelsen af forandringsprocessen, hvordan medarbejderne kan reagere på forandringer, og hvilke forhold der påvirker deres reaktioner.

Litteraturen viste, at organisatorisk forandring er et komplekst fænomen, der varierer i indhold, omfang og tempo, ligesom forandringer kan variere i måden hvorpå de er opstået, initieret og besluttet. Derudover blev det illustreret, at forandringerne besluttes og implementeres i organisationer kendetegnet ved forskellige ydre og indre kontekster samt forskellige forandringsmodtagere med forskellige personlige karakteristika, der kan have betydning for forandringen. Endelig viste litteraturen, at det er afgørende at have øje for ledelsen af forandringsprocessen og for de oplevede fordele og ulemper, der vil være relateret til forandringen. Undervejs i artiklen er givet en række eksempler på, hvad der påvirker forandringsmodtagernes reaktioner på forandringen, og hvordan en forandringsproces kan tilrettelægges, f.eks. ved at kommunikere behovet for forandring, udvikle en strategi for implementeringen, skabe intern opbakning via involvering, sørge for opbakning fra topledelsen, skabe opbakning fra eksterne interessenter, sørge for ressourcer til forandringsprocessen og at institutionalisere forandringen. Den konkrete tilgang til forandringen vil imidlertid afhænge af, hvilken type af forandring der er tale om, den organisatoriske kontekst, hvori forandringen udspiller sig, og af de individer, der modtager forandringen. Der er således behov for en grundig analyse af disse elementer, når forandringsprocessen tilrettelægges.

 **den optimale måde at gennemføre forandringer på afhænger af den konkrete situation, hvorfor der er behov for en grundig analyse af forholdene omkring forandringen**

Litteraturen tilbyder en oversigt over en række faktorer, der er nyttige at overveje i forbindelse med ledelsen af forandringsprocessen. De kan dog kritiseres for at være for overordnede uden konkrete anvisninger til, hvordan en forandringsproces i praksis kan og skal gennemføres i konkrete situationer. Fremtidige undersøgelser af organisatoriske forandringer kan derfor med fordel

dykke endnu længere ned i ledelsen af forandringsprocessen og se nærmere på betydningen af specifikke ledelsesstile i forbindelse med ledelsen af forandringsprocessen.

Når forandringer i den offentlige sektor traditionelt er blevet studeret, er det ifølge Kuipers o.a. (2014) ofte sket ud fra et institutionelt perspektiv (et kontekstperspektiv) eller ud fra forandringsledelseslitteraturen (et procesperspektiv). Forandringsledelsesteorien (Fernandez og Rainey, 2006; Kotter, 2012) zoomer ind på, hvordan organisatorisk forandring ledes via intentionelle handlinger, med henblik på at beskrive og foreskrive forandringsprocessen og de valg, de involverede aktører foretager. Derimod er der ikke mange detaljer om, hvordan konteksten påvirker forandringer. Omvendt fokuserer de institutionelle perspektiver på konteksten for forandringen, men mangler fokus på ledelsen af forandringsprocessen. Der synes således at være et behov for i højere grad at forene de to analytiske vinkler på organisatorisk forandring. Forandringer bør ikke blot studeres på makroniveau, sådan som det oftest gøres i reformlitteraturen (Pollitt og Bouckaert, 2011; Ghin, Hansen og Kristiansen, 2017), hvor processerne på mikroniveau ofte er fraværende. Omvendt bør de ikke blot studeres på mikroniveauet, da den større kontekst, hvori forandringerne foregår, derved kan risikere at blive overset.

Selvom der efterhånden er blevet tilvejebragt en række forskellige fasemodeller for organisatorisk forandring, der nok kan bidrage som inspiration til forandringsprocessen, så vil den optimale måde at gennemføre forandringer på afhænge af den konkrete situation, hvorfor der er behov for en grundig analyse af forholdene omkring forandringen. Denne analyse må indeholde overvejelser om, hvilke drivkræfter der driver forandringen, og særligt påvirker organisationen. Den bør også indeholde betragtninger om indholdet, omfanget og tempoet for forandringen, samt hvordan dette vil påvirke forandringsprocessen, forandringsmodtagernes reaktioner og i sidste ende forandringsresultaterne. Derudover må analysen indeholde en vurdering af den ydre og den indre kontekst, hvori forandringen udspiller sig, og hvordan de forventes at påvirke forandringen og forandringsprocessen. Analysen af konteksten bør både forholde sig til de omgivelser, som organisationen befinder sig, og de indre forhold i organisationen, såsom den særlige struktur, kultur, historie og magtforhold, der forventes at have en betydning for forandringen og forandringsprocessen. Endelig bør analysen indeholde en granskning af forløbet af forandringsprocessen, herunder hvordan forandringsmodtagerne reagerer, hvordan de føler, tænker og agerer i forhold til forandringen, hvordan reaktionerne påvirker forandringsresultatet, og hvad der forårsager reaktionerne. Er det individuelle personlighedstræk, er det interne organisatoriske forhold, er det tilrettelæggelsen af forandringsprocessen, de opfattede konsekvenser eller indholdet af forandringen, der former forandringsmodtagernes reaktioner, og hvilke ledelseshandlinger kan iværksættes for at skabe opbakning om forandringen? På baggrund af en sådan grundig analyse er det muligt at tilvejebringe en mere kvalificeret og situationsbetinget tilgang til forandringen.

Litteratur

- Andersen, Lotte B., Carsten Greve, Kurt K. Klausen og Jacob Torfing (2017), *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*, København: Djøf Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Anne Bøllingtoft, Martin Christensen og Ida Bøgh Hald (2016), »Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer«, *Politica – Tidsskrift for Politisk Videnskab*, 48(2): 228-250.
- Antonsen, Marianne, Carsten Greve og Torben Beck Jørgensen (2000), »Teorier om forandring i den offentlige sektor« i Antonsen, Marianne, Carsten Greve og Torben Beck Jørgensen, red., *Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Appelbaum, Steven H., Sally Habashy, Jean-Luc Malo og Hisham Shafiq (2012), »Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model«, *Journal of Management Development*, 31(8): 764-782.
- Armenakis, Achilles A. og Arthur G. Bedeian (1999), »Organizational change: A review of theory and research in the 1990s«, *Journal of Management*, 25(3): 293-315.
- Askim, Jostein, Tom Christensen, Anne Lise Fimreite og Per Lægred. (2009), »How to Carry Out Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001-2006 Norwegian Welfare Reform«, *International Journal of Public Administration*, 32(12): 1006-25.
- Beer, Michael og Nitin Nohria (2000), »Cracking the Code of Change«, *Harvard Business Review, Best of HBR*, pp. 14-22.
- Brown, Kerry og Stephen P. Osborne (2012), *Managing change and innovation in public service organizations*, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Carnall, Colin A. (2003), *Managing change in organizations*, (4th ed.), Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Choi, Myungweon (2011), »Employees' attitudes toward organizational change: A literature review«, *Human Resource Management*, 50(4): 479-500.
- Christensen, Tom og Per Lægred (red.) (2001), *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot: Ashgate.
- Christensen, Tom og Per Lægred (red.) (2007), *Transcending New Public Management, the Transformation of Public Sector Reforms*, Aldershot: Ashgate.
- Christensen, Tom og Per Lægred (2016), *The Ashgate research companion to new public management*, (2nd ed.), Abingdon, Oxon: Routledge.
- Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow og Jane Tinkler (2006), »New Public Management is Dead. Long Live Digital-era Governance«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3): 467-494.
- Dunphy, Dexter, og Doug Stace (1993). The Strategic Management of Corporate Change, *Human Relations*, 46(8): 905-920.
- Ejersbo, Niels og Carsten Greve (2014), *Moderniseringen af den offentlige sektor*, 3. udgave, København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Ejersbo, Niels og Carsten Greve (2016), »Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark,« i Tom Christensen og Per Lægred, red eds., *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*, London: Routledge, pp. 267–79.
- Fernandez, Sergio og Hal G. Rainey (2006), »Managing Successful Organizational Change in the Public Sector«, *Public Administration Review*, 66(2): 168-176.
- Freidson, Eliot (2001), *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*, Chicago: University of Chicago press.
- Gersick, Connie J.G. (1991), »Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm«, *The Academy of Management Review*, 16(1): 10-36.
- Ghin, Eva M., Caroline H. Grøn og Mads B. Kristiansen (2017), »Den historiske udvikling i styring og evaluering« i Eva M. Ghin, Eva M., Caroline H. Grøn og Mads B. Kristiansen (red.), *Styring og evaluering i den offentlige sektor: festskrift til Hanne Foss Hansen*, København: Hans Reitzels Forlag, 31-56.
- Ghin, Eva M., Hanne F. Hansen og Mads B. Kristiansen, (red.) (2017), *Public Management in Times of Austerity*, New York og London: Routledge. Routledge Critical Studies in Public Management.
- Greve, Carsten og Anne R. Pedersen (2017), *Reformer og forandring: Nye vilkår for ledelse og organisationer*, København: Gyldendal Public.
- Holten, Ann-Louise og Sten O. Brenner (2015), »Leadership style and the process of organizational change«, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1): 2-16.
- Hood, Christopher (1991), »A Public Management for All Seasons?«, *Public Administration*, 69(1): 3-19.
- Jacobsen, Dag I. (1998), »Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til du ikke greier å endre en organisasjon«, *Magma*, 9: 87-110.
- Kanter, Rosabeth M., Barry A. Stein, B. Og Todd D. Jick (1992), *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, New York: Free Press.
- Kickert, Walter og Tiina Randma-Liiv (2015), *Europe Managing the Crisis: The Politics of Fiscal Consolidation*, London: Routledge.
- Kotter, John P. (1995), »Leading change: Why transformation efforts fail«, *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kotter, John P. (2012), *Leading change*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Kristiansen, Mads B. (2018), »Budget Reforms in Times of Austerity: A Centralization Cascade in Danish Central Government?«, *Public Budgeting and Finance*, 38(3):, 58-75.
- Kuipers, Ben S., Malcolm Higgs, Walter Kickert, Lars Tummers, Jolien Grandia og Joris Van der Voet (2014), »The

- Management of Change in Public Organizations: A Literature Review», *Public Administration*, 92(1): 1-20.
- Leavitt, Harold J. (1965), »Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approach« i James G. March, red., *Handbook of Organizations*, Chicago, IL: Rand McNally og Co., pp. 1144-1170.
- Lewin, Kurt (1947). »Group decision and social change«, *Readings in social psychology*, 3(1): 197-211.
- Martinsen, Dorte S. og Hans Vollaard (2014), »Implementing social Europe in times of crises: Re-established boundaries of welfare?«, *West European Politics*, 37(4): 677-692.
- Maurer, Rick (2010), *Beyond the wall of resistance: Why 70% of all changes still fail – and what you can do about it*, Austin: Bard Press.
- Nadler, David A. og Michael L. Tushman (1990), »Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change«, *California Management Review*, 32(2): 77-97.
- Oreg, Shaul, Maria Vakola og Achilles, A. Armenakis (2011), »Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies«, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461-524.
- Osborne, Stephen (2006), »The New Public Governance?«, *Public Management Review*, 8(3): 377-388.
- Perry, James L. og Lois R. Wise (1990), »The motivational bases of public service«, *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Pettigrew, Andrew M., Richard W. Woodman og Kim S. Cameron (2001), »Studying organizational change and development: Challenges for future research«, *Academy of management journal*, 44(4): 697-713.
- Piderit, Sandy K. (2000), »Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change«, *Academy of Management Review*, 25(4): 783-94.
- Pollitt, Christopher (2006), »Performance Management in Practice: A Comparative study of Executive Agencies«, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 6(1): 25-44.
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2009), *Continuity and Change in Public Policy and Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2011), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, (3rd ed.), Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, Christopher, Colin Talbot, Janice Caulfield og Amanda Smullen (2004), *Agencies: how governments do things through semiautonomous organizations*, Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Roness, P.G. (1997), *Organisasjonsendringar. Teorier og strategier for studier af endringsprocessar*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational culture and leadership*, (4th ed.), San Fransisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schou, Jannick og Morten Hjelholt (2018), *Digitalization and Public Sector Transformations*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Senior, Barbara og Senior Swailes (2010), *Organizational Change*, (4th ed.), Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Vakola, Maria, Achilles Armenakis og Shaul Oreg (2013), »Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research« i Shaul Oreg, Alexandra Michel og Rune S. By, red., *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*, Cambridge: Cambridge University Press, (pp. 95-122).
- Van de Ven, Andrew H. og Marshall S. Poole (1995), »Explaining development and change in organizations«, *Academy of Management Review*, 20(3): 510-40.
- Verhoest, Koen, Paul G. Roness, Bram Verschuere, Kerstin Rubecksen, og Muiris MacCarthaigh (2010), *Autonomy and control of state agencies: Comparing states and agencies*, London: Springer.
- Weick, Karl E. og Robert E. Quinn (1999), »Organizational change and development«, *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361-86.
- Wynen, Jan, Kleizen, Bjørn, Verhoest, Koen, Læg Reid, Per og Rolland Vidar (2019), »Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms«, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2019.1588358