

## KURT LEWINS MODSTANDSBEGREB – NÆRLÆSNINGER, UDVIDELSER OG KRITIK

Benedicte Madsen

*Kort før sin død introducerede Lewin 'modstand mod forandring' og definerede begrebet som modstand mod organisatoriske forandringer, der truer en værdsat gruppenorm. Nærværende artikel udvider og kritiserer begrebet. En af udvidelserne sker ved at generalisere fra enkeltstående vaner og gruppenormer til mere komplekse kulturer, og ved at skærpe det funktionelle anstrøg hos Lewin. En anden sker ved at se på relationen mellem medarbejdere og ledelse. Lewin placerede modstand mod organisatorisk forandring i det sociale felt; artiklen argumenterer for, at hverken vaner, normer, værdier, kulturer eller modstand eksisterer fritsvævende i det sociale felt, men er funderet i hver enkelt medlems psykologiske felt; dette er den tredje slags udvidelse. På ét punkt var Lewins begreb for bredt, nemlig ved at implicere, at modstanden gælder forandring som sådan, og sidst i artiklen skelnes der mellem fire slags modstand: mod organisatorisk forandring, mod konsekvenser af forandring, mod aspekter af organisationens dagligdag og mod ændringsagentens handlemåder.*

De to vigtigste modstandsbegreber i psykologisk faglitteratur kan føres tilbage til Freud hhv. Lewin. Psykoanalysens klassiske begreb handler om modstand mod selvindsigt, hvor de ubevidste dele af jeg'et forhindrer bevidstgørelse af fortrængt materiale, og modstanden viser sig som forsvar og undgåelsesstrategier. Da Lewin i 1947 indførte begrebet 'modstand mod forandring', beskæftigede han sig med organisatoriske forhold og definerede modstanden ved kræfter, som medarbejdere mobiliserer for at beskytte en værdsat gruppenorm. Det er det Lewinske modstandsbegreb, som er emnet i denne artikel.

Mit ene formål er eksegetisk. Jeg tager afsæt i den artikel, hvor Lewin kort før sin død introducerede 'modstand mod forandring' og viser, hvad han egentlig mente med sit begreb. Denne nærlæsning er meningsfuld, fordi eftertiden har videregivet et sløret billede. Et andet formål er at udvide Lewins modstandsbegreb uden at bryde med hans grundlæggende tankegang. Det

sker ved at indarbejde de forestillinger om modstand, som han selv udviklede i den individualpsykologiske del af sin teori, og ved at sammentænke med kongeniale bidrag fra andre forskere. På ét punkt er Lewins begreb bredere, end godt er, ved at implicere, at modstanden gælder forandring som sådan; et tredje formål er derfor at sætte kritisk spot på, hvad det ret beset er, modstanden kan være rettet imod.

Et fjerde formål er at vise, hvordan Lewins forestilling om psykologiske og sociale felter giver én slags svar på den evige socialpsykologiske udfordring, som også er aktuel i vore dage, nemlig at håndtere forholdet mellem individuelle og over-individuelle niveauer uden at ende i den ene eller den anden slags reduktionisme. Dette sker konkret i relation til modstandstemaet, men har også et mere generelt sigte fra min side.

### 1. Det psykologiske og det sociale felt i Lewins teori

Kurt Lewin (1890-1947) begyndte sin akademiske løbebane ved Berlins Universitet med at formulere en variant af datidens gestaltpsykologi, en udgave, der senere fik betegnelsen feltteori. I starten havde han fokus på individet, men efter sin emigration til USA i 1933 tog hans forskning en socialpsykologisk drejning. Her gennemførte han bl.a. de to berømte forsøgsserier, der dels handlede om gruppeatmosfære og lederstil, dels om madvaner og gruppediskussioner. Mindre kendt er det, at han og hans folk engagerede sig i omfattende aktionsforskning, bl.a. på en tekstilfabrik i Sydstaterne. Vi skal stifte nærmere bekendtskab med aktiviteterne på denne virksomhed.<sup>1</sup>

Ligesom de øvrige gestaltpsykologer tager Lewin udgangspunkt i organiserede helheder: gestalter. I starten udforsker han de dynamiske samspil i en individuel helhed, som han skiftevis kalder *det psykologiske felt* og *livespace*, svarende til personens oplevelsesverden i den allerbredeste betydning. Vi har at gøre med et mentalt univers, som eksisterer parallelt med den fysiske og sociale omverden, og som i en meget personafhængig forstand repræsenterer denne omverden, samtidig med at det udgør en enhed med personen selv. Den relevante omverdensstørrelse er ikke de individ-uafhængige omgivelser, men den del og den udgave, som har psykologisk eksistens for personen.

Kriteriet på nogets psykologiske eksistens er, at det gør en forskel for personen. Det er i den sammenhæng mindre afgørende, om han er sig dette noget bevidst. Lewin skelner ikke, som Freud, mellem forskellige bevidst-

---

1 Det var overhovedet Lewin, der i en 1946-artikel introducerede begrebet aktionsforskning (gengivet som kap.13 i Lewin 1948). Selve fokuset på modstand, og nærlæsningen af Lewin 1947, er noget nyt fra min side; resten lægger sig op ad mine tidligere Lewin-publikationer; se især Madsen 2001a og 2006a, men også Madsen 2001b, 2004, 2006b.

hedsniveauer. Det er heller ikke afgørende, om oplevelsen er i overensstemmelse med de faktiske realiteter. Lewin antager dog, at mennesker som hovedtendens stræber efter at bringe deres lifespace i overensstemmelse med omverdenen. Han er på én gang konstruktivist (fordi det psykologiske felts repræsentationer kan sammenlignes med konstruktioner) og realist (fordi disse konstruktioner antages at tilnærme sig en håndtering af realiteter, som eksisterer uafhængigt af den enkeltes oplevelser).

Termen psychological *field* forleder én til at tænke på en todimensionel flade, mens *lifespace* peger hen på et tredimensionelt rum. Men Lewin forestillede sig et nærmest uendeligt antal delstrukturer og processer. Det psykologiske felt må ses som en dynamisk, højkompleks og multidimensionel gestalt.

Det samme kan siges om *det sociale felt*, endda i endnu højere grad. Men hvordan kan dét så defineres? Ved flere lejligheder forsøgte Lewin at få teoretisk styr på 'social space' eller 'social field' (de to bruges synonymt), og i 1947 kan man læse hans mest uddybende bud på en definition p. 200, hvor han nævner *grupper, undergrupper, medlemmer, barrierer, kommunikationskanaler* som eksempler på ingredienser. Et andet sted i samme artikel nævner han desuden *relationerne* mellem grupper og subgrupper, og deres *værdisystemer* (p. 224) som dele af det sociale felt. Han kunne og burde også have inkluderet *sociale vaner og gruppenormer*, for de spiller en hovedrolle i hans modstandstese.

Det sociale felt er ikke bare lig gruppen, eller summen af individuelle medlemmer, og det er heller ikke en sum af disse medlemmers psykologiske felter. Det er en langt mere kompleks størrelse. Og der foregår noget *nyt*, relationen mellem de to niveauer er (med mine ord) dialektisk. Dette bliver tydeligt via et eksempel, som han bringer i starten af Lewin 1947, og som jeg elaborerer på. Man skal tænke sig en interaktion mellem to kolleger, der udfoldes som tre stiliserede trin i en fortsat spiral. For analysens skyld nulstiller vi spiralen ved at sige, at først er der parternes respektive psykologiske felter, hvilket blandt meget andet indebærer to sæt af forventninger til, hvordan den anden vil tænke, opleve og handle i situationen, og hvordan man selv vil gøre tilsvarende. Dernæst mødes ikke bare to individer, men også to psykologiske felter i interaktion, og selve mødet etablerer et socialt felt. Der er interferens, eller synergi, eller stadige syntesedannelser (igen mine ord). Det påvirker i sin tur de psykologiske felter, bl.a. fordi begge parter i en eller anden grad vil blive overraskede over den andens reaktioner, og over sine egne, og fordi der sker en gensidig udveksling. Sådan kører dialektikken derudaf, mellem det sociale felt og de involverede psykologiske felter. Over tid sker der en vis vanedannelse i det sociale felt, det får sin egen struktur og sin egen dynamik.

Enhver kan så forestille sig den stærkt forøgede kompleksitet, når ikke blot to, men f.eks. syv gruppe-medlemmer interagerer. Eller 100! Hos Lewin

omfatter gruppebetegnelsen i øvrigt både den lille gruppe og den komplekse organisation.

På hvert nyt niveau frembyder en ny og anderledes helhed, organiseret omkring dele fra lavere placerede niveauer. De egenskaber, som kendetegner et givet niveau og gør det forskelligt fra lavere niveauer, skal udledes af de indbyrdes *relationer* mellem helhedens dele og kan ikke reduceres til delenes isolerede egenskaber, men sætter dem heller ikke ud af kraft (1947:191-2). Dette at der opstår nye niveauer med nye egenskaber, som på den ene side opsuger de hidtidige egenskaber og på den anden side ikke kan reduceres til disse, kaldes *emergens*.

Men for at sige det, som det er: Lewin brugte 'socialt felt' spredt og uforpligtende, og begrebet forblev vagt. Som Ron Lippitt, hans nære medarbejder i forsøgsrækken om gruppeatmosfære og ledelsesstil, senere vurderede: "Lewin was beginning to grapple with the challenging problems of defining social space and social field-theory" (1968:269), underforstået: det blev ved forsøget. Han nåede ikke så langt med dette projekt, før han døde, og så vidt jeg ved, er der ingen, der har taget tråden op. Jeg vil alligevel holde fast i dialektikken mellem det sociale felt og de implicerede psykologiske felter. Fordi den er vigtig i forsøget på at indkredse Lewins modstandsbegreb. Og fordi det for mig at se er et bud på, hvordan man kan anskue et socialt system som bestående af komplekse relationer mellem komplekse dele, uden at miste det individuelle niveau – de individuelle systemer – af syne.

## 2. Modstand i det sociale felt

Lewin introducerede 'modstand mod forandring' i et gruppedynamisk manifest, som han kort inden sin død nåede at indsende til det nystartede *Human Relations*. Artiklens titel er "Frontiers in group dynamics" (Lewin 1947, hvor ikke andet er nævnt, henviser sideangivelserne i afsnit 2 til gengivelsen af *Frontiers* i Lewin 1951). Her behandles kun et lille hjørne af gruppedynamikken, men hvad der gør den mere end blot historisk interessant, er, at det er en slags urtekst for det langtidsholdbare begreb om 'resistance to change' og i øvrigt også for den senere så kendte trefasede ændringsmodel Unfreeze-Move-Refreeze.

Optakten til *Frontiers* peger på det udviklingspring i samfundsvidenskaberne, som Anden Verdenskrig gav anledning til. Lewin ser det som et resultat af kravene til praktisk anvendelse, og til at praksis skal gå hånd i hånd med teoretiske landvindinger. Han noterer et skift fra rent deskriptive bestræbelser over mod en interesse for "the dynamic problems of changing group life" (p.188), og modstand mod forandring gives status som en sådan gruppedynamisk problematik. I sine analyser har han fokus på relationen mellem det enkelte medlem og gruppens normer: "A theory emerges that one of the causes of resistance to change lies in the relation between the in-

dividual and the value of group standards” (p. 234). Denne relation mellem på den ene side individet og på den anden side gruppenormerne og deres værdi indgår per definition i det sociale felt.

### 2.1 Dynamik, kræfter og ligevægtstilstande

Lewin udfolder som sagt modstand mod forandring som et begreb, der vedrører det sociale felt. For at forstå dette nærmere skal vi rundt om nogle centrale feltteoretiske begreber: dynamik, kræfter og kvasistationær ligevægt.

Dynamis betyder kraft på græsk, og Lewins dynamiske teori forstår forandringer som et resultat af psykologiske hhv. sociale kræfters samspil. Dynamik resulterer ikke kun i bevægelse og forandring, også konstans hører med til sagen, der er tale om to sider af samme sag. Til håndtering af dette forhold introducer han forestillingen om *kvasistationære ligevægtstilstande*, dvs. tilstande med midlertidig konstans i dele af feltet. Her holder to eller flere sæt af kræfter hinanden i skak, eller omvendt: en ændringsproces standser, i det øjeblik og lige så længe modsatte kræfter opvejer hinanden.

Ligevægtstilstande er sjældent 100% konstante, men kendetegnet ved en vis fluktuation omkring ”middelværdien”. To eksempler på kvasistationære tilstande demonstrerer, at der godt kan ske en masse bevægelse side om side med konstans (p. 202). Det ene er floden, der i lange perioder er den samme og dog ideligt udskifter elementer, i én flydende bevægelse. Det andet er produktionsniveauet i en virksomhedsenhed, hvor emnerne skifter fra det ene øjeblik til det andet i et flow, men hvor niveauet ofte ligger forbavsende konstant.

Skønt det er et feltteoretisk ideal, vil man i praksis umuligt kunne inddrage det *totale* felts kræfter i sin analyse. Men mindre kan også gøre det. I *Frontiers* tager Lewin hul på sagen ved hjælp af det såkaldte ”phase space” (p. 201 ff), et redskab lånt fra fysikken. Det svarer til en tidsserie, suppleret med grafisk indarbejdelse af relevante kraftfelter, og det egner sig til at illustrere kvasistationære ligevægtstilstande og niveauskift. Store dele af *Frontiers* er bygget op omkring tolkninger af sådanne fase-rum. Der bringes eksempler, bl.a. fra de klassiske forsøgsserier og desuden fra den aktionsforskning på førnævnte tekstilfabrik, som gennemførtes af Lewins elev Alex Bavelas. Bavelas’ data er særligt centrale i nærværende sammenhæng, fordi det er med baggrund i dem, Lewin bringer modstandsproblematikken på banen, og det sker i relation til virksomhedens produktivitet.

Antal producerede enheder per medarbejder per tidsenhed betragtes som en slags afhængig variabel. Det viser sig igen og igen, at produktiviteten stabiliserer sig omkring et bestemt niveau, men også at begivenheder som f.eks. skift til nye produktionsemner eller nye maskiner kan medføre niveauforskydninger. I denne forskning har man at gøre med ret simple kvantitative udtryk for ligevægtstilstande, hvorfor processerne egner sig til tidsserier og grafisk display. Fremstillingsindustri i stil med 40’ernes tekstilvirksomhed i USA’s sydstaten spiller mindre og mindre rolle i Vestens økonomi, alt som

sektorer med service-, videns- og underholdningsproduktion vinder frem. Men også på disse områder skal der ydes et stykke arbejde, og dynamikken er nok ikke væsensforskellig. Nogle kræfter presser i retning af maksimering af produktiviteten, andre holder igen. Individuelt såvel som kollektivt vil der altid være en tendens til, at niveauet i perioder stabiliserer sig i stil med det, man observerede på 1940'ernes tekstilfabrik. I den henseende er analyserne i *Frontiers* relevante, også i vore dage. Lewin antog da også selv, at han havde fat i nogle helt almene tendenser.

Vi tænker os nu en situation på virksomheden, hvor produktivetsniveauet i en gruppe af ansatte gennem en periode holder sig på nogenlunde samme niveau. Det *kunne* i princippet være højere; det ved man, bl.a. fordi enkeltpersoner under andre betingelser kan producere markant flere enheder, og fordi en gruppe tenderer til at opretholde samme kollektive niveau, selv når et eller flere af medlemmerne er fraværende. Det *kunne* også være lavere.

Hvis produktionsniveauet er en afhængig variabel, hvad er da de uafhængige variable? Her er det, at Lewin peger på dynamikken mellem forskelligartede kræfter. Af ”opadrettede” kræfter kan nævnes et akkordsystem, hvor medarbejderne lønnes proportionalt med deres individuelle præstationer; i det hele taget skal virksomhedens incitamentsstruktur sammenlignes med et kraftfelt. Desuden er der den enkeltes interesse i at demonstrere sin hurtighed og dygtighed i konkurrence med kollegerne. Af ”nedadrettede” kræfter nævnes dels den omstændighed, at et meget højt niveau ville skade medarbejderne både fysisk og psykisk og også true gruppesammenholdet. De ansatte har en åbenbar interesse i at holde produktiviteten nede på et niveau, der forekommer dem at være rimeligt, også fordi de kan frygte, at akkorden vil blive justeret i en ugunstig retning, hvis de over-producerer. Lewin nævner ikke tillidsrepræsentanters og fagforeningers mulige indflydelse, men principielt set repræsenterer faglige organisationer et dobbelt kraftfelt, der på én og samme gang virker for lønmaksimering og for at holde produktiviteten på et menneskevenligt niveau.

Endnu en faktor er den almene tendens til, at den enkelte undgår at afvige signifikant fra resten af gruppen. I tilfælde af *for* stort afvig mobiliseres gruppekræfter til sikring af konformitet – negative sanktioner som f.eks. afstandtagen, latterliggørelse eller trussel om udelukkelse fra fællesskabet (p. 226). Lige præcis hvor niveauet lander, kan variere en del, og kulturelle og gruppespecifikke såvel som individuelle faktorer spiller ind. I *Frontiers* har Lewin et særligt øje for betydningen af gruppenormer og værdier. Det er også her, vi skal finde hans modstandsbegreb.

## **2.2 Modstand mod forandring, som defineret i *Frontiers***

Sociale vaner, siger Lewin, er forbundet med en bestemt form for modstand mod forandring. Over tid bliver vanen til norm. Selv når der sker en forskydning i den balance mellem modsatrettede kræfter, som betinger et givet ligevægtsniveau, således forstået at en ændring i den ene eller anden retning

måtte forventes – så er det, som om noget holder igen. Man kunne tale om træghed og inertie. Der må optræde en yderligere kraft, som bidrager til at fastholde det eksisterende niveau, og denne kraft må have noget at gøre med vaner. ”The social habit theory answers that the historic constancy creates an *’additional force field’* which tends to keep up the present level in addition to whatever other forces are keeping the social process at that level” (p. 225, min kursivering). Jeg vil med Berger & Luckmann (1966) minde om noget, som ligger implicit hos Lewin, nemlig at al adfærd er underlagt vanedannelse, og at alle vaner har en tendens til at få normativ status.

De gruppenormer, Lewin snakker om, har *værdi* for medlemmerne, de er værdsatte. Hvis han ellers havde inddraget sine tidligere arbejder i *Frontiers*, kunne han også have sagt, at normerne har positiv valens. Og hvor der er en valens, er der en feltkraft. Jo stærkere kraften fra en gruppenorm er, jo større vil også medlemmernes modstand mod at afvige fra normen være (p. 227), per definition. *Modstanden er det sæt af kræfter, der mobiliseres i en gruppe, når en værdsat gruppenorm opleves som truet*. Hvorvidt det er rimeligt at kalde det modstand mod lige netop forandring, det venter jeg med at diskutere til det afsluttende afsnit 7.

### 2.3 Grupperelaterede metoder til mindskelse af modstand

I den aktionsforskning, Lewin refererer, eksperimenteredes der med grupperelaterede metoder til at øge produktiviteten. Der var erfaring for, at hidtidige niveauer faldt dramatisk i forbindelse med forflytninger, nye arbejdsopgaver og lignende forandringer, og det tog lang tid at komme ”op igen” – som om noget holdt igen. I Lewins tolkning: en værdsat gruppenorm. Eksistensen af en gruppenorm indebærer ifølge Lewin, at det ikke er særligt effektivt for en ændringsagent at søge at skabe varige forandringer via individerne. Man må gribe direkte ind i forhold til selve gruppenormen. Et af midlerne til intervention på gruppeplan var at inddrage fungerende arbejdsgrupper i planer og beslutninger omkring udmøntning af en udmeldt forandringsproces. Altså *participation* – et nutidigt plusord, som har nogle af sine rødder i Lewin-traditionen.

Som eksempel på en relativt effektiv ændringsstrategi nævner Lewin betydningen af gruppebeslutninger (p. 229ff.). I en sådan proces er der basis for, at gruppens hidtidige norm kan ændre sig, hvorved de individuelle adfærdændringer bliver mere permanente – fordi de harmonerer med den nye gruppenorm. Hvis en ændringsagent vurderer, at en gruppe er påvirket af normer og kultur i den videre organisatoriske kontekst, kan det også være effektivt at skille gruppen ud ved at etablere *a cultural island*, fordi modstanden mod forandring her minimeres (p. 232-3). Strategien med ”kulturelle øer” er stadig, ja i langt højere grad end på Lewins tid, relevant i arbejdslivet; tænk blot på brugen af internat-arrangementer for ledelse og medarbejdere.



## **2.4 Optøning og genfrysning af modstand**

En af Lewins teser er, at hvis der skal kunne skabes ændringer i en gruppe eller organisation, må eksisterende vaner, normer og værdier først løsnes, eller tøs op. Det var i relation til Frontiers' fokus på modstand og grupperelaterede forandringsstrategier, at den trefasede ændringsmodel så dagens lys: Unfreeze-Move-Refreeze. Ifølge den felt-dynamiske tankegang kan man måske nok skabe en midlertidig ændring af en given ligevægtstilstand, men hvis de involverede kraftfelter ikke forrykkes blivende, vil der være en tendens til at falde tilbage på det gamle niveau. Udfordringen for en ændringsagent er trefold: Først at optø eksisterende vaner, dernæst at afstedkomme den ønskede bevægelse, og endelig at fastfryse forandringen på det nye niveau: "A succesfuld change includes therefore three aspects: unfreezing (if necessary) the present level  $L^1$ , moving to the new level  $L^2$ , and freezing group life on the new level" (p. 228).

Hvad er det så, der skal til for at optø eksisterende vaner og kraft-konstellationer? Lewins følgeslutning er, at modstanden må fjernes, hvis der skal ske en bevægelse. "To overcome this inner resistance an additional force seems to be required, a force sufficient to 'break the habit', to 'unfreeze' the custom" (p. 225). Min egen eftertanke er, at modstanden må genetableres på det nye niveau, hvis man skal gøre sig håb om at stabilisere forandringen. Dette siges ikke eksplicit i Frontiers, men er en logisk konsekvens af modstandstesen. Hvilket understreger, at modstand ikke i sig selv er hverken godt eller skidt, det var fra Lewins side ment som et neutralt begreb.

Det kunne lyde, som om det altid var vanskeligt at optø vaner og skabe forandring. Men det afhænger helt af omstændighederne. I en artikel om læring giver Lewin et eksempel fra et kursusforløb for autokratisk orienterede ledere. I løbet af nogle få uger udviklede de sig til fremragende demokratiske ledere, konkluderer han (1951:81). Den empiriske erfaring her var, at hvis de involverede personer erkender, at deres hidtidige vaner, normer og værdier er uhensigtsmæssige, hvis de med andre ord opgiver deres værdsættelse, og hvis de samtidig kan se en løsning foran sig, så vil modstanden – forstået som kræfter, der fastholder hidtidige vaner og normer – meget let kunne opløses.

## **3. Modstand i det psykologiske felt**

I afsnit 2 fremgik det, at al adfærd er underlagt vanedannelse, og at en vane typisk fungerer som en fælles og værdsat norm i det sociale felt. Det er den slags normer, der ifølge Lewin betinger modstand mod forandring. Hverken vaner, normer, værdier eller modstand eksisterer imidlertid fritsvævende i det sociale felt, de må være funderet i hver enkelt medlems psykologiske felt. Tilstrækkeligt mange gruppemedlemmer må f.eks. føle sig personligt forpligtet på normen; alle forestillinger om, hvad en planlagt forandring vil bringe, de være sig nok så fælles, må være forankret i enkeltmedlemmers



kognitive strukturer; og modstanden må fornemmes af den enkelte som en særlig motivation.

Hermed aktiveres den dialektik mellem psykologisk og socialt felt, som blev omtalt i afsnit 1. Det over-individuelle sociale felt består ganske vist af emergente fænomener, som ikke kan reduceres til individuelle ditto, men disse kan heller ikke bringes ud af verden. I det følgende skal vi dykke ned i det construct, som Lewin skiftevis kaldte psykologisk felt og lifespace. Fordi det blev udviklet gennem de første mange år af hans akademiske liv, er det langt mere udbygget end det sociale felt, som kom til sent i hans liv.<sup>2</sup>

### 3.1 Valenser, kræfter, strukturer og tilstandsformer

Jeg rekapitulerer: Det psykologiske felt alias lifespace er et multidimensionelt mentalt univers, der som en dynamisk oplevelsesdimension eksisterer parallelt med den fysiske og sociale omverden, og som i en eller anden forstand repræsenterer denne omverden, samtidig med at det udgør en enhed med personen selv. Den relevante omverdensstørrelse er ikke de individ-uafhængige omgivelser, men den del og den udgave, som har psykologisk eksistens for personen. Om feltets ejermand i øjeblikket er sig det ene eller det andet af områderne bevidst, gør ikke nogen videre forskel for Lewin.

Til given tid har et givet område af feltet en bestemt ladning, positiv eller negativ, som Lewin kalder *valens*. De positive og negative valenser hæfter på den kognitive repræsentation af genstande, personer, systemer, tilstande, handlinger eller situationer, som opleves at være i overensstemmelse eller i modstrid med personens behov og interesser. Også *værdier* er afsat som valenser i det psykologiske felt; når det enkelte medlem f.eks. værdsætter en given gruppenorm, så har dette område positiv værdi i vedkommendes lifespace. Til hver valens svarer en *feltkraft*. Når mange kræfter tendentielt peger i retning af samme område, kalder Lewin det et *mål*. Medmindre kræfterne holder hinanden i skak i form af en midlertidig ligevægtstilstand, vil de spændinger i feltet, som den øjeblikkelige kraft-konstellation giver anledning til, motivere til indre mentale bevægelser i den pågældende felt-region, foruden muligvis til ydre adfærd. Eksempler på mentale ændringer er justering, differentiering, omstrukturering, holdningsændring, læring og aflæring.

Valenserne og spændingsmønstrene udgør tilsammen den *motivationelle struktur*. Feltet har desuden en *kognitiv struktur*, et komplekst mønster af indbyrdes relaterede perceptioner, antagelser, forventninger, overbevisninger, meningstillæggelser, begreber osv. vedrørende den fysiske og den sociale omverden såvel som personen selv. De to strukturer er vævet ind i hinanden (Lewin 1935:81f), og de er mere eller mindre foranderlige. Ud

2 *Min Lewin-læsning i afsnit 3 trækker på alle fire hovedværker: Lewin 1935, 1936, 1948 og 1951. Jeg lægger mig tæt op ad Madsen 2001a; derfor er der kun få referencer.*

over struktureringerne er lifespace kendetegnet ved forskellige *tilstandsformer*. De vigtigste for at forstå forandringsprocesser er graden af ligevægt og graden af fluiditet.

*Ligevægt*, som allerede har været omtalt, er beslægtet med struktur. Struktur er ensbetydende med vane- og mønsterdannelse, dvs. stabilitet, og betragtes af Lewin som et system af kvasistationære ligevægtstilstande. Struktur/stabilitet og proces/forandring er to sider af samme sag. Strukturen er det til enhver tid herskende mønster i det psykologiske felt, dvs. den fastfrosne udgave af processerne. Noget tilsvarende gælder – som vi allerede har set – det sociale felt. Vaner er et eksempel på struktur. “Habits will have to be conceived as a result of forces in the organism *and* its lifespace, in the group *and* its setting” (Lewin 1951a:173).

*Fluiditet* er en felt-tilstand, som varierer afhængigt af person og situation, og som er medbestemmende for, hvor gnidningsfrit en forandring sker. Fluiditet er komplementært til modstand; lav fluiditet svarer til træghed og interti, dvs. *modstand* (Lewin 1936:159). Nul modstand i lifespace ville betyde maksimalt mentalt kaos. Således anskuet er modstands-fænomener i det psykologiske felt et uundgåeligt og langt på vej også nødvendigt aspekt af vores psykiske velbefindende.

Det her beskrevne forhold mellem struktur, ligevægt og fluiditet lægger op til, at den trefasede ændringsmodel, der blev søsat så sent som i 1947, også har relevans for lifespace. Modellen siger, at hvis der skal kunne skabes ændringer i det sociale felt, må eksisterende vaner og normer først tøs op. Lewin antog endvidere, at dette krævede en opløsning af den modstand, der fastholdt vaner og normer. Modellen er fuldt så anvendelig på det psykologiske felt. Ofte vil personlig udvikling, læring, holdningsændring og andre mentale bevægelser forudsætte en vis optøning af det psykologiske felts strukturer og et efterfølgende behov for en vis genfrysning på det nye niveau.

Hvad er da forholdet mellem en mental bevægelse og en ændring i personens adfærd (eller handling)? Dén sammenhæng er meget langt fra at være enkel. Dels fordi adfærden til enhver tid er påvirket af total-dynamikken i lifespace; det er det, der kommer til udtryk i Lewins berømte formel  $B=f(PE)$ , hvor B står for behavior, P for personen selv, E for hans repræsentation af den fysiske og sociale omverden, og f indikerer, at adfærden er en funktion af PE, dvs. af den *samlede* dynamik i det interdependente lifespace. Og dels fordi Lewin tillægger mennesket en evne til at vælge frit og udestimeret, om end i begrænset omfang.

### 3.2 Barrierer og råderum

Endnu en felt-dimension er forholdet mellem barrierer og råderum. Barrieren i det psykologiske felt yder modstand mod mental bevægelse og dermed sandsynligvis også mod adfærd. Nogle af de vigtige barrierer i lifespace har fysisk reference, andre hænger sammen med personens egne begrænsninger i henseende til egenskaber og ressourcer, atter andre skyldes den sociale

omverdens påbud og forbud – i alle tilfælde: som oplevet. Qua zoner i feltet har barriererne forskellige egenskaber; de kan være mere eller mindre solide, mere eller mindre skarpt afgrænsede og mere eller mindre passable. Disse variable afspejles i graden og arten af modstand.

Komplementært til barriererne har vi *spaces of free movement*, altså råderum. De defineres som områder af det psykologiske felt, hvor der er fri bevægelighed, dvs. hvor personen har ”the possibility to set himself goals and to act freely according to his own needs and his own judgement” (1936:177). Hvilket ikke er et enten-eller, men et gradsspørgsmål. Jo flere barrierer feltet rummer, jo færre eller snævrere råderum er der, og jo mindre mental såvel som adfærdsmæssig bevægelsesfrihed. Oversat til en nutidig terminologi: I et ’space of free movement’ har personen mulighed for at tage ejerskab for en sag, men det er ikke sikkert, han gør det, det skal netop være en viljesakt.

Lewin har et eksempel med floden som barriere (1936:123ff), som jeg broderer lidt videre på: Den mand, som står over for en flod, oplever floden, sig selv og relationen mellem disse to størrelser på en ganske bestemt måde. Og det er netop oplevelsen, ikke de person-uafhængige realiteter, der styrer hans adfærd i nuet. Han kan ud fra tidligere erfaringer eller vandoverfladens udseende vurdere, at det er muligt at vade over, og så er det dén udgave af floden, der p.t. har psykologisk eksistens i hans lifestrace. Det er også en udgave, som yder relativt begrænset modstand mod den adfærd, han er motiveret for, nemlig at krydse floden. Først når han opdager, at han stikker i til halsen, ændres flodens repræsentation i feltet; den fremtræder nu som en markant barriere. Og først da kan han justere sine mentale repræsentationer og sin adfærd i overensstemmelse med fakta. Næste gang han skal krydse det samme sted, vil han opleve en betydeligt større modstand, ja måske en uoverstigelig barriere. Kanske han begynder at lede efter en båd.

Floden er repræsenteret som fysisk barriere i lifestrace, men Lewin er nu mest optaget af barrierer, som er ”of a social nature”, og han betragter deres egenskaber som bestemt af *social relationer*. ”Their solidity depends on the character of the underlying social relationship, i.e., on authority, affection, fear of punishment, etc.” (ibid.:45). Hvor det handler om modstand mod organisatoriske forandringer, er denne type konkrete sociale relationer yderst relevante.

### 3.3 Inducerede normer

I *Frontiers* har Lewin fokus på sociale normer. Derfor kan det være interessant at se, hvordan norm-fænomenet har plads i lifestrace. En indre norm må opfattes som en barriere i lifestrace, fordi den sætter grænser og indrammer en passende adfærd. I lighed med andre barrierer har også den normative udgave større eller mindre soliditet, skarphed og passabilitet. Det fremgik af afsnit 2, at en norm kan være værdsat. Omvendt kan personen lægge afstand

til en social norm og dog rette sig efter den (compliance). Eller opponere og afvige fra den. Konklusionen er for mig at se, at normative barrierer i lifestrum er forlenet med positive eller negative valenser og derfor også med feltkræfter. Og det var ret besat det, Lewin antog i *Frontiers* – uden at sætte det i forbindelse med sin individualpsykologi og uden direkte at nævne, at normer under visse omstændigheder må have negativ valens for personen.

Hvor det nu om dage er mest almindeligt at tale om internalisering af normer, kalder Lewin det inducerede mål, og han forbinder induktionsprocessen med en magtrelation (Lewin 1948:77). I min udlægning er social induktion en to-leddet proces, som her skal illustreres ved forholdet mellem leder og medarbejder. Første trin er, at lederen forsøger at få medarbejderen til følge sine ordrer; eller overtage sine mål, rammer og normer; eller tage imod en opgave-delegering. Det kan ske via straf, belønning, dialog, eksemplets magt, andre ”motiverende tiltag”, eller fordi hun har den nødvendige legitimitet, så medarbejderen identificerer sig med hende og hendes mål (den sidste mekanisme berører Lewin i en artikel om ægteskabet, 1948:101). På andet trin overtager medarbejderen en eller anden version af denne induktion, en version, som nu er afsat i vedkommendes kognitive og motivationelle strukturer og i form af barrierer. Når jeg siger ”en eller anden version”, er det, fordi der sker transformationer undervejs. Medarbejderen kan være selektivt opmærksom i interaktionen; han kan gå med på skrømt og udføre opgaven halvhjertet, eller reelt obstruere delegeringen; han kan konformere uden at have hjertet med; eller han kan tage fuldt ejerskab. Medarbejderen kan overhovedet have *holdninger*, og *forholde sig* til lederens delegering, bevidst, kritisk og selvstændigt. I afsnit 5 vender jeg tilbage til betydningen af en sådanne dimensioner.

Eksempel for egen regning: En leder delegerer en kompliceret opgave til fire medarbejdere. A har umiddelbart faglig kompetence til at løse opgaven, accepterer delegeringen og går på med krum hals – fuldt ejerskab og ingen modstand her. B mangler reelt de nødvendige kompetencer, men det har han ingen føling med (dvs. denne selvrepræsentation findes ikke i hans lifestrum); han finder opgaven spændende og kaster sig ud i forehavendet – heller ingen modstand her, men sandsynligvis et ringe resultat. C oplever at mangle den nødvendige kompetence, hvorfor der opstår barrierer og dermed modstand i hans lifestrum – fornuftigvis, man kan bare håbe, at han får det kommunikeret til lederen, og at lederen er forstående. D har de nødvendige kvalifikationer, men finder opgaven forkert stillet, eller vurderer lederens udspil som etisk uansvarligt, og derfor får delegeringen negativ valens i hans lifestrum – her er modstanden stor, men af helt andre grunde end i Cs tilfælde.

En leder har aldrig fuld kontrol over resultaterne af sin induktion. Kræfter i medarbejderens psykologiske og sociale felt er medbestemmende for resultatet; det samme er medarbejderens viljesstyrede måde at forholde sig til induktionsforsøget på.

#### 4. Fra enkeltstående vaner og normer til kultur

Afsnit 3 gik et trin ned i analyseniveauerne ved at argumentere for, at modstand i feltteoretisk forstand ikke kun vedrører det sociale, men også det psykologiske felt. Nu skal vi et ekstra trin op, nemlig fra enkeltstående vaner og normer til hele kulturer.

Tilstedeværelsen af enkeltstående vaner og værdsatte gruppenormer var i Lewins Frontiers selve kriteriet på modstand mod organisatorisk forandring. Men hvorfor ikke medregne den samlede vane- og normstruktur, ja kulturen i sin helhed? Andetsteds sammenkæder Lewin vaner med kultur, ofte eksemplificeret med en gruppes madvanekultur (se f.eks. 1951:172ff), og han gør opmærksom på, at en sådan kultur er resultatet af mangeartede kræfters aktuelle konstellation. Modstanden må altså kunne gælde en samlet gruppe- eller organisationskultur, og Lewins modstandstese kan uden besvær udvides til at være en reaktion, når medlemmerne føler deres kultur truet.

##### 4.1 Scheins kulturbegreb

Her bliver det interessant at inddrage Edgar Scheins (1985) teori om organisationskultur. Schein er en af Lewins arvtagere, men han har kombineret en feltteoretisk forståelse med psykodynamisk tænkning (se f.eks. Schein 1996). Det ene øjeblik bruger han gruppe og organisation synonymt, det andet øjeblik ses den lille gruppe som delsystem i den mere komplekse organisation. Hvad han siger om organisationskultur, gælder derfor i lige så høj grad gruppekultur – bortset fra den pointe, at grupper ofte har en selvstændig kultur, der kan afvige fra eller måske endda kolliderer med moderorganisationens kultur.

“Culture should be viewed as a property of an independently defined stable social unit”, siger Schein (1985:7). Bortset fra de allerførste faser vil enhver gruppe og organisation have sin historie, og kulturen er langt på vej produktet af den løbende erfaringsdannelse, ”a learned product of group experience”. Jo længere historien er, jo stærkere og mere selvfølgelig tenderer kulturen til at være, især hvis den synes at fungere tilfredsstillende: ”If the culture that develops *works*, it will ultimately be taken for granted as the only correct way for group members to see the world” (ibid.:206). Denne selvfølgelighed overføres til nye medlemmer, som ikke har taget direkte del i erfaringshistorien.

Ifølge Schein er gruppe- eller organisationskulturen defineret ved tre niveauer. Det nederste udgøres af medlemmernes grundlæggende antagelser. Det midterste niveau omfatter de fælles værdier. Dele heraf består af normer og ægte værdier, ægte fordi de har erfaringsmæssig grund under fødderne og er baseret på ”cultural learning”; fordi der er strømforbindelse ned til de grundlæggende antagelser; og fordi de på et overordnet plan guider den organisatoriske praksis. Andre er rene skueværdier uden grundlag i fællesskabets erfaringer; dem beskæftiger jeg mig ikke med. Det øverste niveau, kaldet artefakterne, omfatter alle tænkelige objektivering af de underlig-

gende lag. Til dette kompleks hører karakteristiske arbejdsgange, beslutningsstrukturer, samarbejdsformer og i det hele taget medlemmernes praksis og mere eller mindre vanebelagte adfærd.<sup>3</sup>

Det nederste, vigtigste og mest grundlæggende niveau består af ”basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic ‘taken-for-granted’ fashion an organization’s view of itself and its environment” (ibid.:6). Hos Schein er der ikke vandtætte skotter mellem nederste og midterste niveau, tvært imod. På den ene side sker det løbende, at normer og værdier undergår en ”kognitiv transformation” og gradvist falder ud af bevidstheden for at lande som ubevidste grundlæggende antagelser (ibid.:16). Omvendt er det muligt at bevidstgøre og italesætte grundlæggende antagelser, som derved enten opgives som utilidsvarende eller transformeres til værdier.

Scheins to øverste niveauer kan umiddelbart oversættes til Lewins tale om sociale vaner, normer og værdier og tilhører dermed det sociale felt. Det samme gælder faktisk de grundlæggende antagelser; Lewin skelner jo ikke mellem bevidste og ikke-bevidste dele af feltet, og som vi så i afsnit 3, indgår ’antagelser’ i det psykologiske felts kognitive struktur. Når flere gruppe-medlemmer deler deres kognitive strukturer, vil disse normalt emergere til et mønster af fælles antagelser og opfattelser i det sociale felt.

#### **4.2 Modstandens funktionalitet**

En kultur virker integrerende på gruppen hhv. organisationen, og den har en angstreducerende funktion, siger Schein (ibid.:82-3). Til sammenligning opererer Lewin ikke med et angstbegreb, og han tænker ikke specielt funktionalistisk; dette er for Scheins vedkommende en inspiration fra psykodynamisk tænkning. Men Lewin omtaler i flere af sine værker ’emotionalitet’ som en reaktionsform, der kan ligne angst. Og hvis man som jeg mener at kunne kombinere de to tanke-sæt, har vi her endnu et par forklaringer på Lewins tese om gruppenormers iboende tendens til at blive forlenet med positiv værdi: Gruppenormen virker integrerende, og den er angstreducerende. I den grad trusler mod gruppenormen og mod gruppekulturen i bredere forstand vækker individuel og/eller kollektiv bekymring for social opløsning, vil tiltaget blive mødt med modstand, forstået som et forsøg på at forsvare en eksisterende ligevægtstilstand. Men det er ikke sikkert, at de involverede personer har bevidsthedsmæssig kontakt med baggrunden til, at de mobiliserer modstand, det kan endda være at de opfinder begrundelser, som ikke har meget med ætiologien at gøre.

---

3 I Schein-gengivelser er det ikke normalt at medregne normer til det midterste niveau, men det gør han selv, om end usystematisk (se 1985:kap.8), hvilket er relevant for min sammenligning med Lewin. Det er mig, der omtaler det modsatte af skueværdier som ægte værdier; her er Schein ikke særligt præcis.

Man kan sagtens tænke sig, at udsigten til en given organisatorisk forandring vurderes positivt af nogle eller alle medlemmer. Måske har man tiltro til, at ens hidtidige kultur er stærk nok til at overleve. Eller man synes egentlig ikke, den er værd at samle på. Den indlysende mulighed for, at der blandt medarbejdere kan være et ønske om at understøtte snarere end bremse en given forandring, antydes i dette Lewin-citat: ”The practical task of social management, as well as the scientific task of understanding the dynamics of group life, requires insight into *the desire for and resistance to, specific change*” (1947:200, mine kursiveringer).

Jeg tror, vi her har en del af forklaringen bag den erfaring, som mange sidder med, nemlig at nye medarbejdere ofte er mere positivt indstillet og udviser mindre modstand over for organisatoriske ændringer end ansatte med høj anciennitet. De gamle medarbejdere har investeret mest i deres kultur; mange af dem vil have en uformel magt og status i kulturen og derfor også mere at tabe. Afsnit 7 demonstrerer, at modstand har meget med tab at gøre.

En af konklusionerne må være, at man *ikke* ud fra feltteorien kan slutte, at mennesker *altid* vil udvise modstand mod forandring. Det er ikke en mekanisk, men en dynamisk teori. Hertil kommer, at funktionalitet altid skal måles op imod bestemte behov og interesser og disses legitimitet. Det kan illustreres af et eksempel, som er inspireret af Berger & Luckmann 1966.

Vi ser for os en afdeling X i en nutidig organisation. Traditionen er, at man mødes to timer hver fredag morgen til konference for at gøre ugens resultater op, og at man giver sig god tid med kaffe og rundstykker. Der er også plads til en runde, hvor hver enkelt kan komme til orde. Denne adfærd er ikke blot blevet til en vane: ”sådan gør vi nu engang her på stedet”, men også til en social norm: ”sådan *bør* man gøre”. Og den er forbundet med en stærk positiv værdi. Vanen, normen og værdien har rod i nogle grundlæggende antagelser i stil med: Her er vi én stor familie, Uden mad og drikke duer helten ikke. Den enkelte medarbejders trivsel er alfa og omega for afdelingens kvalitetsprodukter. Det bliver nu udmeldt ovenfra, at afdeling X skal sammenlægges med en større afdeling Y og ind under Ys leder. X’erne mener at vide, at Y ikke praktiserer noget i stil med fredagskonferencer, og at Ys leder er en hund efter effektiviseringer. Afdeling X’s gruppenorm omkring fredagskonferencen opleves dermed som værende under pres, allerede før sammenlægningen er en realitet, og X-afdelingen føler *hele* sin kultur truet. Modstand mod den udmeldte forandring er en forståelig og forventelig, måske endda velbegrundet og legitim reaktion.

Men se så på en lidt anden version af historien: Fredagskonferencerne har over tid har udviklet sig til ren kaffeslabberads. Afdeling Y løser resultat-opgørelserne på en anden og mindst lige så kvalificeret måde som fredagskonferencer. Og Ys leder er i enhver henseende en god leder. Nu tager X-afdelingens modstand sig straks mere illegitim ud. Set udefra. Sagen er nemlig, at modstand stort set altid opleves som berettiget fra



”modstandsejerens” synsvinkel – en pointe, der føres stærkt i marken af Ashforth & Mael (1998). Funktionalitet og legitimitet kan kun vurderes fra en bestemt observatør- eller aktørposition og er i den forstand relative størrelser.

### **4.3 Modstandskulturer**

Modstandsreaktioner kan få deres eget liv og udvikle sig til en modstandskultur. Når først en sådan er skabt, virker den tilbage på medlemmernes individuelle psykologiske felter. En modstandskultur kan tilmed institutionaliseres, det er hele grundlaget for fagbevægelsen

Et eksempel på en analyse af modstandskulturer findes i Sverre Lysgaards klassiske studie (1961). Lysgaard definerer arbejderkollektiver som et uformelt socialt system, der udvikles for at varetage de underordnede medarbejderes interesser over for de ensidige og umættelige krav, der stilles fra det formelle teknisk/økonomiske system. Der er nemlig interesseforskelle indbygget i de fleste organisationer, mest markant på det private arbejdsmarked, hvor nogle ejer produktionsmidlerne og andre sælger deres arbejdskraft. Arbejderkollektivet er et ”defensivt modforholdssystem” og ”spenningen mellem person og teknisk system driver kollektiv-systemet fram” (ibid.:82). Lysgaards tankegang er kompatibel med feltteorien; han inddrager faktisk også Coch & French 1948, som jeg om lidt vender blikket imod.

Hvordan modstanden kommer til udtryk, når den optræder, er noget, der berøres i mange tekster. En af dem er Ashforth & Mael (1998), som skelner mellem målrettet vs. diffus, faciliterende vs. oppositionel, autoriseret vs. uautoriseret og kollektiv vs. individuel modstand. Hvad sidstnævnte angår, peger de på, at der kan være dannet en subkultur, som indebærer, at truslen mod ét medlem opleves som en trussel mod alle. Modstanden eksternaliserer spændinger og cementerer gruppeidentitet og solidaritet. Ofte er der tale om relativt små modstandshandlinger, som ikke desto mindre kan have enorm symbolsk betydning, ”power has a stronger impact on the form of resistance than on its frequency” (ibid.:110). Her tænker man uvægerligt på den gennemsnitlige danskers ”lille modstand” under tyskernes besættelse. Og naturligvis på modstands-bevægelsen, der jo var en slags modstandskultur, som flere og flere danskere dengang anså for at være legitim, mens værnemagten nødvendigvis måtte definere den som illegitim, ja kriminel.

Omvendt, tilføjer Ashforth & Mael, kan modstanden været rettet mod gruppepres inden for egne rækker, og krav om at føje kollektivet. Et eksempel kunne være hin berømte brandmand, som hellere ville være medlem af en gul fagforening end af det daværende SID, og som fremviste sin modstand på en indædt og offensiv måde, trods markante modforholdsregler fra LO-fagforeningernes, dvs. den institutionaliserede modstandskultur side.

## 5. Coch & French' bidrag

Jeg har nu vist, at Lewins modstandsbegreb, som det blev introduceret i 1947, kan forankres i hans tidligere individualpsykologi med dens begreb om et psykologisk felt, uden at det sociale felts emergente egenskaber dermed negligeres. Hvad det sociale felt angår, har jeg kritiseret, at Lewin oprindeligt begrænsede sig til enkeltstående vaner og normer, ved at argumentere for at modstanden kan være motiveret af at beskytte en samlet gruppe- eller organisationskultur. Jeg har desuden skærpet den funktionelle forståelse, som ikke står så stærkt hos Lewin: Modstand mod forandring tjener bl.a. til social integration, og det reducerer angst.

I 1948, et år efter Lewins død, publicerede Lester Coch og John French artiklen "Overcoming resistance to change", som for eftertiden er mere kendt end Lewins *Frontiers*, og hvor forfatterne stort set ikke anerkender, at de står på skuldrene af Lewin. Deres artikel publiceredes oprindeligt i *Human Relations*, 2. årgang, hvor Lewins *Frontiers* publiceredes i 1. årgang. Ifølge både Marrow (1969:150) og Dent & Goldberg (1999:32f.) var Coch personalechef på fabrikken, mens French og i øvrigt Marrow selv tidligere havde været det, men nu indgik i kredsen omkring Lewin. Jeg tror ikke Dent & Goldberg, som vi skal møde i afsnit 6, er ene om at påstå, at Coch & French var "the first publication using the term *resistance to change*" (1999:31). Det rigtige svar er som bekendt Lewin.

Til gengæld udvides Lewins modstandsbegreb via Coch & French, især på tre tiltrængte områder. Dels ved at de har en langt bredere opfattelse af modstandens udtryksformer. Dels ved at de konkretiserer betydningen af sociale relationer. Og dels ved at de tydeliggør, at der kan være en effektiv forskel på, hvordan enkeltpersoner og grupper forholder sig, især over for ledelsen.

### 5.1 Modstand, aspirationsniveau og frustration

Coch & French tager afsæt i aktionsforskning på samme tekstilfabrik som Lewin, dog med tal fra senere målinger og forsøgsrækker end dem, Lewin nåede at bygge på. De har kun en enkelt Lewin-reference til *Frontiers* (dvs. Lewin 1947), og denne kilde citeres blot for pointen om modsatrettede kræfters betydning for kvasistationære ligevægtstilstande (Coch & French 1948:345 – alle sideangivelser i afsnit 3 refererer til artiklens gengivelse i Cartwright & Zander 1968). Men deres tænkning og begrebsbrug er i dén grad gennemsynet af Lewins feltteori.

Ligesom i *Frontiers* er en bestemt type organisatorisk forandring i fokus, nemlig skift fra én slags arbejde til en anden, skift, som forudsætter nye færdigheder og derfor også ny læring for at komme op på det hidtidige niveau (relearning, recovery). Det understreges, at de pågældende forandringer var nødvendige for virksomhedens overlevelse. Men trods et bonussystem, som ifølge diverse opmålinger burde kunne kompensere for den tid, det varede at

komme tilbage på den officielle standard, tog det uforholdsmæssigt lang tid for medarbejderne at nå dette niveau, eller de kom aldrig derop, eller de kvittede jobbet, længe inden det skete. Generelt var der en negativ holdning til arbejdsskift, kombineret med uvillighed til at samarbejde med formændene samt antagonistiske udtalelser om ledelsen.

Hvor Lewin operationaliserede modstand mod forandring ved træghed i den forventede produktivitetstigning, har vi hos Coch & French en bredere indkredsning af modstandens udtryksformer. Ikke blot lav produktivitet, men også fjendtlige holdninger til ledelsen, samarbejds-uvillighed, fravær og job-kvitting ses som en del af syndromet. Fænomenet var en gåde for virksomheden, der ifølge forfatterne var liberal, progressiv og normalt på god fod med arbejderne såvel som fagforeningerne (her skal vi lige huske på, at forfatterne var eller havde været del af virksomhedens ledelse!). Ligesom i Lewins tilfælde satte Coch & French sig for at give svar på gåden og desuden komme med bud på, hvordan modstand kunne forebygges.

På baggrund af ret omfattende målinger afviser de forskellige mulige forklaringer på modstanden, f.eks. at det har noget særligt med evner og færdigheder at gøre, eller at modstanden skulle være en bevidst strategi. Tilbage står for dem at se den mulighed, at der er tale om et motivationelt problem (p. 338), altså i udgangspunktet et individuelt forankret fænomen. De knytter nu deres modstandsbegreb til en antaget sammenhæng mellem aspirationsniveau – en norm ”according to which the operators measure their own success or failure” (p. 338) – og frustration. Når det ikke umiddelbart lykkes for en medarbejder at komme op på sin tidligere præstation, svarende til hendes aspirationsniveau, udløser det frustration, bl.a. fordi hun oplever at miste status og ansigt i kollegernes øjne, men også af grunde, som har at gøre med selvrespekt. Med andre ord: tabsoplevelser. Frustrationen antages at være særlig udtalt, hvis hun ikke rigtig kan se lys for enden af tunnelen.

Indtil videre opfattes modstanden som den kraft, et individ mobiliserer for at dæmme op for ledelsens pres og for at mindske sin egen frustration. Modstanden etablerer en håndterlig (kvasistationær) ligevægt mellem modsatrettede kræfter i det, Lewin kaldte det psykologiske felt.

### **5.2 Indflydelse fra gruppedynamikken**

Men denne forklaringsmodel er endnu for simpel, fordi den ikke tager højde for gruppedynamikken, dvs. det jeg tidligere har omtalt som emergente egenskaber på over-individuelt niveau. Gruppesammenholdet kombineret med gruppens holdning til ledelsen viser sig at have stor betydning, noget som Lewin ikke medtænker i *Frontiers*, men som er i overensstemmelse med hans grundforståelse. Coch & French ser gruppesammenholdet en kraft i sig selv, jf. oversættelsen af ’cohesiveness’ til sammenhængs-*kraft*. ”Observations seem to indicate that a strong psychological subgroup with negative attitudes toward management will display the strongest resistance to change”

(p. 340). Altså udpræget modstand i negativt indstillede grupper med stærkt sammenhold, når de blev stillet over for et arbejdsskift. En interessant observation er, at der var meget få job-kvittere i denne slags grupper. Coch & French tilskriver det netop gruppesammenholdet, der som en særskilt kraft fastholdt folk i gruppen og dermed på jobbet. Modstanden kom til gengæld til udtryk på andre måder, ikke mindst lav produktivitet.

Det lave niveau ville typisk blive understøttet af gruppens værdisystem og dermed være ensbetydende med en gruppenorm. På dette punkt er Coch & French helt i overensstemmelse med Lewin. ”Probably the most important force affecting the recovery ... was the group standard set by the group, restricting the level of production” (p. 348). Med stærkt gruppesammenhold følger stærke gruppenormer. ”A group standard can exert extremely strong forces on an individual member of a small group. ... The motivational forces induced in the individual by a strong subgroup may be more powerful than those induced by the management” (p. 341). Coch & French eksemplificerer med en bestemt arbejder, der morakkede og blev behandlet som syndebuk, hvorefter hun en tid lang arbejdede på samme niveau som sin lav-producerende gruppe. Da gruppen opløstes, og hun som den eneste forblev i den pågældende arbejdssituation, fordoblede hendes produktivitet nærmest fra den ene dag til den anden.

Som jeg ser det, har vi at gøre med fire slags produktionsniveauer – en differentiering, som synes relevant også i vore dage. Det ene er virksomhedens officielle standard for, hvad det normale produktionsniveau er; det andet er gruppens produktionsnorm; det tredje er den enkelte medarbejders aspirationsniveau; og det fjerde er den faktiske målte produktion. Under stabile forhold er de fire niveauer nogenlunde sammenfaldende, eller kan i hvert fald være det. Ved organisatoriske forandringer som f.eks. arbejdsskift forrykkes kraftfelterne. Hvordan det præcist sker, afhænger af mange forhold. Hvad produktivitet angår, kan gruppenormer både virke i opad- og nedadgående retning. Når en gruppe på tekstilfabrikken med stærkt sammenhold og positiv holdning til ledelsen skiftede arbejdsområde, var den f.eks. ret hurtig til at nå op på standardniveauet, her var modstanden minimal. Som Lewin sagde, så har de sociale relationer afgørende betydning.

### ***5.3 Betydningen af participation og accept hhv. afvisning***

Coch & French retter nu opmærksomheden mod, hvordan en virksomhed kan undgå eller overvinde modstand mod forandring, og gætter på at ”the most appropriate methods for overcoming the resistance to change would be group methods”. Det var jo lige nøjagtigt Lewins pointe. Man kan tænke sig mange forskelligartede gruppemetoder. De valgte at teste deres hypotese ved at designe en forsøgsserie, hvor graden af participation varieredes eksperimentelt. Marrow (1969:159) nævner eksplicit ”participation methods” i

sin omtale af Coch & French' forskning. Jeg understreger dette, fordi participationstemaet er levende i vore dages organisationsteori.<sup>4</sup>

For at teste deres hypotese gennemførte Coch & French et felteksperiment. På basis af en vis matching etableredes fire grupper med varierende grader af participation i forbindelse med arbejds-skift. Jeg vil ikke gå ind i den nærmere karakter af participationen og nøjes med at sammenligne to af grupperne: No Participation og Full Participation.

Som ventet var modstanden mod forandring mindst i Full Participation. Disse medarbejdere kom hurtigt op på standardniveauet for produktion (og endda over), der var ingen fjendtlige og aggressive reaktioner på ledelsen, og ingen kvittede jobbet. Sammenlignet med No Participation var forskellene markante. Full Participation medførte stærkt gruppesammenhold og høj moral, kombineret med en positiv indstilling over for ledelsen. Også No Participation gav sig udslag i et stærkt gruppesammenhold, men her udtrykt som en kollektiv ståen-imod ledelsens pres. Alt dette ifølge forfatterne.

En ledelse kan, som vi så i afsnit 3.3, ikke være sikker på, at dens induktionsforsøg lykkes efter hensigten. "Such an attempt to induce a psychological force on another person may have several results" (p. 347). Et af de mulige resultater er, at medarbejderne mobiliserer modstand. Den afgørende faktor for Coch & French er, hvorvidt induktionsforsøget accepteres eller afvises. Hvis det accepteres, forlenes det med en positiv valens, hvorved accepten bliver en kraft i sig selv, der virker i samme retning som ledelsens induktionsforsøg. Lige modsat hvis forsøget afvises. Hvorvidt der sker en accept eller afvisning, afgøres af mange forskellige faktorer, herunder "the person's relation to the inducing agent" (p. 348).

Det er som talt ud af Lewins mund. Men det tjener Coch & French til ære, at de langt tydeligere end Lewin insisterer på, at den enkelte kan *forholde sig*, og at denne faktor har betydning for vedkommendes eventuelle modstand. Også grupper kan forholde sig. Der må i øvrigt skelnes mellem grader af accept hhv. afstandtagen. Ved den ene pol identificerer medarbejderne sig med ledelsens målsætning og tager fuldt ejerskab for en given forandring, ved den anden pol skabes eller gen-aktiveres en ubønhørlig modstandskultur, og mellem disse ekstremer er der utallige variationer.

---

4 Lines (2004) fandt en ret entydig sammenhæng mellem på den ene side mangel på participation i en stor norsk koncern og på den anden side modstand mod forandring. Han definerer modstand således: "Resistance towards change encompasses behaviours that are acted out by change recipients in order to blow down or terminate an intended organizational change" (p.198).

## 6. Opsamling: Hvor befinder modstanden sig?

Lewins feltteori vedrører både individuelle og over-individuelle niveauer. De første mange år udviklede han begrebet psykologisk felt alias lifespace, men lidt efter lidt forsøgte han sig også med 'socialt felt'. Begge felter fungerer dynamisk, dvs. via kræfters samspil og med tendenser mod ligevægtstilstande, der dog altid er kvasistationære. Vaner, normer og kultur repræsenterer relativt stabile, men ingenlunde uforanderlige ligevægtstilstande i det sociale felt. I det psykologiske felt kan man tilsvarende tale om mentale vaner og internaliserede normer.

I Lewin (1947) anskuedes modstand mod forandring som et resultat af dynamiske processer i det sociale felt. Spørgsmålet for mig blev da, om det kunne sammentænkes med den individualpsykologiske del af feltteorien, hvor der også indgår et modstandsbegreb. Et par steder i *Frontiers* findes der antydninger af, at modstanden er individuelt forankret, men bortset herfra er det ikke noget, Lewin opholder sig ved i denne sene tekst. For at demonstrere antydningerne gentages et af citaterne fra starten af afsnit 2: "To overcome this *inner* resistance...", og et andet: "A theory emerges that one of the causes of resistance to change lies in the relation between *the individual* and the value of group standards".

Jeg har argumenteret for, at den modstand, som mobiliseres i det sociale felt, på en meningsfuld måde kan forstås som forankret i den enkelte medarbejders psykologiske felt. Det er her, den føles og opleves, og det er herfra, der handles. Enkeltpersoners modstand kan så emergere til modstand i det sociale felt, f.eks. som normer imod morakkeri, eller over tid som en egentlig modstandskultur. Når først det sker, har det en tilbagevirkende kraft på den enkelte. Forholdet mellem det individuelle og det over-individuelle niveau er kort sagt dialektisk.

Længe før han introducerede 'modstand mod forandring', havde Lewin talt om modstand i det psykologiske felt. Menneskets psykologiske make-up betyder, at der er indbygget træghed i de kognitive og motivationelle strukturer. Fluiditet er for Lewin en variabel, hvis ene pol svarer til total stilstand, mens den anden pol svarer til total foranderlighed eller kaos. Sagt på en anden måde: total fastfrosen vs. total flydende tilstand. Vi kan lige så lidt leve med den ene som med den anden yderlighed. Vi har brug for den modstand, som strukturer og barrierer i det psykologiske felt giver anledning til. Men vi har også brug for, at der til stadighed er mulighed for bevægelse og udvikling. Det er denne dobbelthed, der udtrykkes i begrebet kvasistationær ligevægt. Men er modstand også en nødvendighed i det sociale felt?

I en analyse af sammenhængen mellem organisatorisk forandring og konflikt ser den Lewin-inspirerede Eric Marcus (2006) modstand som en mobilisering af energi til beskyttelse mod virkelige eller forestillede negative effekter af en organisatorisk forandring, der truer status quo. Det er en lidt bredere afgræsning end den, man finder i Lewin 1947, idet han lader modstanden beskytte en hvilken som helst ligevægtstilstand og ikke kun

gruppenormer eller kultur. Marcus antager nu, at modstand er en nødvendig ingrediens i enhver forandringsproces, ”change without resistance is akin to premature conflict resolution” (ibid.:444). Sagt på en anden måde: Organisationen kan lige så lidt leve med total stilstand, som den kan leve med, at alt flyder. Med disse udvidelser, der er tro mod feltteorien, konvergerer Lewins to modstandsbegreber, bortset fra at det ene refererer til processer i det psykologiske felt, det andet til det sociale felt.

I en artikel med overskriften *Challenging "resistance to change"* kritiserer Eric Dent og Susan Goldberg den post-Lewinske udvikling af modstands-begrebet og anbefaler, at man helt skrotter det. Fra oprindeligt at placere modstanden på systemniveau, er det i hovedsagen transformeret til at være et individuelt problem, der skal håndteres af ledelsen, anklager de. Denne reduktion giver et falsk billede, som har negative konsekvenser, i og med at utilstrækkelige mentale modeller får indflydelse på organisationens liv og medvirker til organisatorisk dysfunktion (Dent & Goldberg 1999:26). Skurken i deres øjne er ikke Lewin selv, men efterfølgerne, herunder Coch & French. Lewin er nemlig klar i mælet, når han placerer modstanden: “Lewin saw work taking place within a system of roles, attitudes, behaviors, norms, and other factors, any and all of which could cause the system to be in disequilibrium” (ibid.:31). Og de uddyber: “For Lewin, resistance to change was a systems phenomenon, not a psychological one (although the psychology of the humans in the system certainly is an element of the total system)” (ibid.).

Det, de kalder et system, svarer til Lewins sociale felt; det er da heller ikke ualmindeligt, at Lewin selv bruger system-terminen, og hans teori har mange lighedspunkter med tidlig systemteori (Madsen 2001a). Men i modsætning til mange andre anerkender han, at også individet er et system, og at systemer på forskellige hierarkiske niveauer er gensidigt afhængige. En sådan sammenhæng antydes af parenteser i det sidste citat. I Lewin (1947) defineres modstand mod forandring ganske rigtig som et resultat af kræfternes samspil i det sociale felt, og i den forstand rammer Dent & Goldberg hovedet på sømmet. Det er også velbegrundet at advare ændringsagenter mod at tænke om organisatoriske modstandsreaktioner som den enkelte medarbejders problem, og som noget, der har sin eneste rod i menneskets ubehag ved forandringer. Men derfra og til at benægte muligheden for modstand i det psykologiske felt er der efter min mening langt, og det gjorde Lewin som bekendt heller ikke.

Som jeg har argumenteret for i det foregående, er det ikke et spørgsmål om enten-eller, men om både-og. Modstanden opleves af hver enkelt, dvs. den optræder på bestemte måder i vedkommendes lifestspace. Og den modstand, der genereres af bestemte kraft-konstellationer i det sociale system og kommer til udtryk som kollektive reaktioner, kunne ikke fungere, hvis ikke enkeltmedlemmerne reagerede ind igennem hver deres psykologiske felt.



Lifespace er så at sige indrettet på at mobilisere modstand, konfronteret med bestemte slags ydre påvirkninger. Og godt det samme!

### 7. Perspektiverende kritik: Modstand mod hvad?

I betragtning af den store betydning, Lewins begreb om modstand mod forandring fik, var det påfaldende snævert afgrænset. Langt snævrere end den begrebsbrug, der senere har bredt sig, i og med at det alene relaterede sig til beskyttelse af gruppenormer. Og langt snævrere end det, man kan få ud af at sammentænke Lewin (1947) med andre dele af hans egen teori. Af en tidligere citeret Lewin-passage fremgår, at beskyttelse af gruppenormer trods alt kun er én form for modstand mod forandring, og jeg gentager: “A theory emerges that *one of the causes* of resistance to change lies in the relation between the individual and the value of group standards” (1947:234, min kursivering). Her gives der rum for udvidelser. Dem har jeg allerede beskæftiget mig med, og det er tid for en perspektiverende kritik.

Nu skulle man jo tro, at modstandens genstand hos Lewin var forandring, i og med begrebet modstand mod *forandring*. Men som det gerne skulle være fremgået, er det sjældent forandringen som sådan, mennesker møder med modstand, men derimod nogle af forandringsprocessernes følgevirkninger. Dent & Goldberg (1999) kritiserer da også den fremherskende opfattelse af ’modstand mod forandring’. Skønt antagelsen om, at mennesker møder forandring med modstand, er vidt udbredt, må den betragtes som en kortslutning; modstanden er snarere rettet mod tab af magt, status, løn eller behagelighed, angst for det ukendte, ubehag ved, at nogen dikterer over én, eller den vurdering, at ledelsens ideer ikke lader sig gennemføre i praksis. Til listen må føjes modstand som en reaktion på truslen mod gruppesammenhold og kultur; det var det, Lewins og til dels Coch & French’ forskning belyste.

Uden at udpege forandring som genstanden definerer Ashforth & Mael modstand som “intentional acts of commission or omission that defy the wishes of others” (1998:90). De ser modstand i sammenhæng med medlemmernes identitet og selvbilleder, som i deres optik er størrelser, der forhandles og opretholdes i sociale kontekster og ikke eksisterer løse fra praksis. Organisatoriske forandringer truer den identitet, der er bundet til organisatoriske kontekster, og modstand er en forventelig reaktion. De antager videre, at mange organisationer er født grådige og invaderer stadig flere sfærer. Der er sket en glidning fra overvejende ydre kontrol af adfærd via hierarkiske, bureaukratiske og tekniske kontrolmekanismer til normativ kontrol af medarbejdernes tanker og følelser. Normerne internaliseres og opleves som frit valgte, og organisationerne er i langt højere grad end førhen med til at definere selvbillederne. Medlemmerne bindes emotionelt til organisationerne, og den normative kontrolform gør det særligt vanskeligt at

adskille selvet fra systemet. Modstanden kan dermed være en slags bolværk mod at blive opslugt af organisationen.

Ashforth & Mael introducerer endnu et perspektiv, nemlig at modstand kan være en reaktion på kontraktbrud. Vel at mærke brud på den psykologiske kontrakt, der med Rousseau (1995) defineres som den mere eller mindre tavse forståelse af vilkårene for udvekslinger mellem det enkelte medlem og organisationen. Enhver ensidig ændring af disse vilkår opleves som kontraktbrud og derfor også som en trussel om identitets- og ansigtstab. Visholm (2004) har en lignende pointe: Ved forandringens annoncering sættes alle de uformelle løfter og gensidige forpligtelser, svarende til den psykologiske kontrakt, over styr.

Mange slags tab har allerede været nævnt: tab af magt, status, løn, sikkerhed, identitet og ansigt. I Visholms kapitel ”Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver” (2004) er tabsoplevelsen i centrum. Forandringer er kombinerede skabelses- og destruktionsprocesser, som han formulerer det, og alle forandringer indebærer tab. Hvis ikke det direkte er tab af job, så andre slags. Man har investeret energi og tålmodighed i at få sine sociale relationer til at fungere, og en organisatorisk forandring kan meget let indebære et tab af sociale investeringer. Man kan også miste sine kompetencer og privilegier ved forandringen. Reaktionen på tab er sorg, men vil ofte blive mistolket som modstand. ”At være ked af det tabte i en forandring er ikke modstand mod forandring, men en del af selve forandringens væsen” (ibid.:180). Det er Visholms tese, at modstand mod forandring først opstår, når tabene – de faktiske eller blot fantaserede – ikke anerkendes og gives positiv opmærksomhed. Det er i det hele taget let at misattribuere modstanden, påpeger også Markus (2006).

Den *måde*, et givet ændringstiltag introduceres på, er afgørende. Tag som eksempel en situation, hvor ledelsen har besluttet en ny struktur og arbejder på at gennemføre den, dvs. etablerer et kraftfelt med en bestemt retning. Og at denne bestræbelse straks bliver mødt med modstand, altså kræfter i medarbejdergruppen, som modarbejder ændringstiltaget. Denne modstand er ikke nødvendigvis (kun) affødt af selve udsigten til en forandring. Den kan som før nævnt være reaktion på et oplevet brud på psykologiske kontrakter. Den kan også være rettet mod den måde, ledelsen hidtil har ageret på, f.eks. ved at beslutningerne er kommet diktatorisk ovenfra uden noget reelt forsøg på medinddragelse og participation. Eller medarbejderne kan opleve, at der undervejs er sket svigt og er talt usandt, således at reaktionen svarer til modstand mod brud på etiske standarder. Eller måske skal modstanden ses som en tak for sidst, fordi ledelsen tidligere har svigtet løfter. Modstanden kan altså være rettet mod ændringsagenten og dennes oplevede handlemåder, snarere end mod den forandring, som vedkommende lægger an til.

Alle disse slags modstand og flere til kan nu ordnes i en modstandstypologi, som grundlæggende skelner mellem fire slags individuel eller kollektiv modstand:

1. Modstand mod organisatorisk *forandring som sådan*; herunder modstand mod læring (Schein 1996) og angst for det ukendte
2. Modstand mod faktiske eller fantaserede *konsekvenser af organisatoriske forandringer*

Herunder oplevede trusler mod gruppenormer, kulturel sammenhængskraft og social integration. Ofte har konsekvenserne at gøre med tab, hvorfor ”modstanden” måske snarere skulle kaldes sorg. Eksempelvis tab af:

- Job og livsgrundlag
- Privilegier som høj løn, magt og indflydelse, behageligheder og andre goder
- Sociale investeringer
- Kompetencer, som er mere eller mindre bundet til eksisterende kontekster
- Status og ansigt
- Selvrespekt
- Identitet

3. Modstand, der ikke har med forandring, men med *organisationens daglige funktionsmåde* at gøre

- Beskyttelse af liv og lemmer, trivsel og psykisk velbefindende i lyset af organisationens pres i retning af at maksimere produktivitet, cost-benefit, cost-effectiveness, og hvad det nu kaldes
- Et bolværk mod at blive psykologisk opslugt af organisationen

4. Modstand mod ledelsens/ændringsagentens *oplevede handlemåder*

- Modstand som reaktion på manglende respekt for den anden parts vurderinger, beslutninger, prioriteringer og rationalitet
- Modstand som reaktion på, at de naturlige tabsoplevelser (jf. pkt. 2) ikke har fået tilstrækkelig opmærksomhed og anerkendelse
- Modstand som en ”tak for sidst”
- Modstand mod at blive dikteret ovenfra; mod manglende participation
- Modstand som udtryk for den utilstrækkelige information og ukonstruktive forvirring, som kan følge af mangelfuld kommunikation fra en ledelses side

Oversigten kan givetvis udbygges yderligere, for mulighederne er nærmest legio, hvad angår modstandens årsager og genstande. Faktisk var modstand mod *forandring* lige fra starten en skæv betegnelse fra Lewins side. Man kan så vælge at skrotte begrebet. I hvert fald bør man nøjes med at bruge det, når genstanden vitterligt er forandring, samtidig med at man gør sig klart, hvilken præcis forandring der er på tale. Dette vel vidende at det ofte er vanskeligt at afgøre spørgsmålet, også fordi ”modstandsejeren” kan forskyde sine årsagstillæggelser og som yderligere forsvar opfinde maksimalt spiselige grunde til sine reaktioner. Og fordi det, der tolkes som modstand ”udefra”, typisk vil blive opfattet som naturlige og berettigede reaktioner ”indefra”.

#### LITTERATUR

- ASHFORTH, B.E. & MAEL, F.A. (1998): The power of resistance: Sustaining valued identities. IN: Kramer & Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (s. 89-119). London: Sage.
- BERGER, P. & LUCKMANN, TH. (1966): *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- COCH, L. & FRENCH, J.R.P. (1948): Overcoming resistance to change. IN: Cartwright, D. & Zander, A. (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory. Third ed.* (s. 336-350). New York: Harper & Row, 1968.
- DENT, E.B. & GOLDBERG, S.G. (1999): Challenging ”Resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35 (1), 25-41.
- LEWIN, K. (1935): *A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers*. New York: McGraw-Hill.
- LEWIN, K. (1936): *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- LEWIN, K. (1947): Frontiers of Group Dynamics. IN: *Field Theory in Social Science*. Chicago: The University of Chicago Press (s. 188-237), 1951.
- LEWIN, K. (1948): *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers.
- LEWIN, K. (1951): *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- LINES, R. (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol.4 (3), (193-215).
- LIPPITT, R. (1968): Kurt Lewin. IN: Sills, D.L. (ed). *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol 9 (s. 266-271). New York: MacMillan & Free Press.
- LYSGAARD, S. (1961): *Arbejderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- MADSEN, B. (2001a): *En feltdynamisk teori om individ og gruppe. Gensyn med Kurt Lewin*. Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling (arbejdsrapport, 65 sider, kan downloades fra [www.psy.au.dk/cfs](http://www.psy.au.dk/cfs)).
- MADSEN, B. (2001b): Organisation og værdier i voksenpædagogikken - med inspiration fra Lewin. *Nordisk Pædagogik*, vol.21, 251-262.
- MADSEN, B. (2004): Grupperarbejde i pædagogisk regi. Funktion, proces og rammesætning. IN: Mads Hermansen & Elsebeth Jensen (red.). *Udfordringer til undervisningen - i didaktisk perspektiv* (s. 199-228). København: Alinea.

- MADSEN, B. (2006a): *Forståelsesorienteret konsultation - perspektiveret gennem Kurt Lewins feltteori*. (Arbejdsrapport, 55 sider. Kan downloades fra [www.psy.au.dk/cfs](http://www.psy.au.dk/cfs)).
- MADSEN, B. (2006b): Demokrati i Lewin-traditionens teori og praksis. *Psyke & Logos* nr. 1, 216-239.
- MARCUS, E.C. (2006): Change and conflict. Motivation, resistance, and commitment. IN: Deutsch, M., Coleman, P.T. & Marcus, E.C. (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. (Pp. 436-454). San Fransisco: Jossey-Bass.
- MARROW, A.J. (1969): *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
- ROUSSEAU, D.M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E.H. (1996): Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, vol. 9 (1), 27-47.
- VISHOLM, S. (2004): Modstand mod forandring - psykodynamiske perspektiver. IN: Torben Heinskou & Steen Visholm (red.). *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen* (s.174-201). København: Reitzel.