

SAMMENHÆNG MELLEM ORGANISATIONSTEORETISKE PARADIGMER OG FORSTÅElsen AF MODSTAND MOD FORANDRING

Timo Klindt Bohni

Fænomenet 'modstand mod forandring i organisationer' behandles i både den organisationsteoretiske og den arbejdspsykologiske litteratur. Trods en righoldig litteratur, karakteriseret ved stor teoretisk divergens (herunder såvel individualpsykologiske, socialpsykologiske og strukturelle forklaringsmodeller), er der imidlertid forbløffende få referencer til koblingen mellem forfatterens grundlæggende forståelse af den kontekst, som fænomenet udspiller sig i, nemlig organisationen, og den forklaringsmodel, som præsenteres. Med udgangspunkt i en gennemgang af henholdsvis det unitaristiske, pluralistiske og radikale organisationsparadigme demonstrerer forfatteren denne forbindelse ved at påpege, hvilke implikationer anvendelsen af disse paradigmer har for forståelsen af modstands-fænomenet. I artiklens sidste del diskuteres de praktiske implikationer af etableringen af en kobling mellem grundlæggende organisationsforståelse og modstandsteori. Endelig argumenteres der for, at den eksterne organisationskonsulent kan anvende koblingen til at skabe double loop-læring omkring organisation og modstand, som forankres som del af organisationens og ledelsens eget refleksive handleberedskab.

Modstand mod forandring i organisationer er et på én gang både gådefuldt, intellektuelt pirrende og forretningsmæssigt interessant fænomen. Det første og det andet, fordi fænomenet synes både svært begribeligt og vanskeligt definerbart – man diskuterer således stadig, om det overhovedet er validt (Merron, 1993). Det sidste fordi modstand regnes som en af de allervæsentligste implementeringsbarrierer i forbindelse med organisatoriske forandring (Bovey & Hede, 2001; Maurer, 1996; Kotter & Schlesinger, 1979) og dermed kan være med til at forklare, hvorfor det økonomiske resultat er negativt i omkring halvdelen af alle fusioner (Maurer, 1996), og hvorfor kun ca. en tredjedel af alle organisatoriske forandringsprojekter faktisk realiserer de opstillede målsætninger (Beer & Nohria, 2000). Modstand mod forandring er dog på ingen måde noget nyt fænomen i den psykologiske litteratur, og

begrebet har sit helt eget liv i den kliniske genre, hvor Freud så tidligt som år 1900 beskrev modstand i en psykoanalytisk setting. Også inden for organisationsteorien er fænomenet ganske velbeskrevet, og her er det en anden klassisk teoretiker, nemlig Kurt Lewin, som i tæt opløb med Coch & French (1948) tilkendes æren for først at have beskrevet begrebet om modstand mod forandring (Dent & Goldberg, 1999). Ganske kort fortalt forstår Lewin (1947) fænomenet i lyset af sin feltteori og påpeger, at modstand mod forandring opstår, når de konserverende kræfter i *life space* er stærkere end de forandrende kræfter (for en uddybning, se Madsen i nærværende nummer). Ifølge Dent & Goldberg (1999) var det Lewins store fortjeneste, at han introducerede en systemisk forståelse af modstands-fænomenet, hvor årsagen ikke skal findes inde i hovedet på den enkelte medarbejder, men derimod i dynamikken mellem de modsatte kræfter i *life space*, og herunder altså også forandringsagentens/ledelsens adfærd. Siden har et væld af teoretikere givet deres bidrag til at forstå modstands væsen, årsag og udvikling. Uden i øvrigt at postulere at udgøre bare tilnærmelsesvist et udtømmende review kan følgende 'appetitvækker' tjene til at give et indtryk af den teoretiske diversitet:

- Krantz (1999) og Visholm (2004) anvender psykodynamisk systemteori til at forstå modstands-fænomenet og plæderer for, at modstand ofte opstår, fordi forandringen sætter etablerede sociale forsvarsmekanismer under pres, og beskriver med inspiration fra Bion/Klein, hvordan realitetsforstyrret (paranoid-skizoid) tænkning hos både forandringsagent og forandringsmodstander forstærker en ond spiral af tryk/modtryk. Bovey & Hede (2001) tager ligedan et psykodynamisk perspektiv og finder, at fem maladaptive forsvarsmekanismer; projektion, *acting out*, affektisolation, dissociation og fornægtelse korrelerer positivt med modstandsintentioner.
- Zell (2003) tager afsæt i Kübler-Ross' sorgteori og forklarer modstand som en reaktion, der udspiller sig i overensstemmelse med faserne i en tilpasningsproces. Zell sætter dermed begreb på den følelsesmæssige intensitet, der kan ligge i modstand mod organisatoriske forandringer, idet der sammenlignes med den modstand mod realiteterne, som man finder hos terminalpatienter og disses pårørende.
- Lines (2004) tager – hvad der synes at være et kognitivistisk/rationalistisk udgangspunkt og benytter forventningsteori (*expectancy theory*) til at forklare modstand som en konsekvens af negative eller uklare forventninger til udbyttet af at ændre adfærd.
- Conner (2003) og Kets de Vries & Balazs (1998) tager en typeteoretisk vinkel og forklarer modstand med afsæt i individuelle typeforskelle, som disponerer for henholdsvis defensive og imødekommende reaktioner på forandringer. Forfatterne deler – med hver deres terminologi – medarbejdere op i resiliente og sårbare typer, der i udgangspunktet vil være

henholdsvis forandringsparate og forandringsaversive. Anvendelsen af individuelle forskelle som forklaringsfaktor går igen hos Vakola, Tsaousis & Nikolaou (2004), som ganske vist ikke har noget direkte mål for modstand, men derimod måler sammenhængen mellem følelsesmæssig intelligens, scoringer på *big five* og holdningen til organisatoriske forandringer. Vakola et al. finder, at en imødekommende holdning til organisatoriske forandringer korrelerer positivt med høje scorere på følelsesmæssig intelligens, ekstroversion, pålidelighed, omgængelighed og åbenhed.

- Ford, Ford & McNamara (2002) analyserer modstandsfænomenet ud fra en socialkonstruktionistisk referenceramme og påpeger, hvordan såkaldte baggrunds-konversationer – defineret som den betydningskontekst, der giver mening til de konkrete interaktioner – har stærk indflydelse på fortolkningen af forandringen og dermed for den holdning og adfærd, som den mødes med. Ford et al.s bidrag synes især at ligge deri at påpege, at interaktionen mellem forandring og individ ikke foregår i et vakuum, men netop udspiller sig i et socialt meningsfællesskab med en kollektiv historik.
- Goldstein (1988) anvender Maturana og Varelas begreb om systemisk autopoiesis til at forklare modstand mod forandring og påpeger således, at modstanden kan skyldes et strukturelt grundvilkår, der så at sige er indbygget i systemet selv qua dets præprogrammering til at reproducere sin egen organisering og frastøde alt andet end strukturelle koblinger.
- Ashforth & Mael (1998) tager et identitetsteoretisk perspektiv, idet de påpeger, at modstand kan forstås som en modreaktion på en tiltagende organisatorisk kolonisering af medarbejdernes identitet via forskellige invaderende diskurser, som påvirker medarbejdernes meningsdannelse og værdisystemer, herunder anvendelsen af visioner, værdibaseret ledelse, story telling etc.
- Endelig beskriver Kotter & Schlesinger (1979) med et perspektiv, som vel bedst kan beskrives som pragmatisk, fire årsager til modstand, herunder ønsket om ikke at miste noget af værdi, misforståelse af forandringen og dens implikationer, uenighed i vurderingen af situation og beslutning og endelig lav forandringstolerance. Forfatterne opregner endvidere seks metoder til imødegåelse af modstand, som afhængig af de strategiske omstændigheder kan iværksættes. Metoderne dækker: Uddannelse & undervisning, participation og involvering, facilitering & støtte, forhandling & aftale, manipulation & ko-optation og til slut implicit og eksplicit tvang.

Den forholdsvis store teoretiske interesse for fænomenet er måske ikke så overraskende i betragtning af, at medarbejdernes modstand som ovenfor omtalt vurderes at være en væsentlig implementeringsbarriere i forbindelse med organisatoriske forandringer. Mens modstandslitteraturen altså – om

end kendetegnet ved stor teoretisk divergens – er righoldig, hvad angår forklaringsmodeller, er der imidlertid forbløffende få referencer til forfatterens grundlæggende forståelse af den kontekst, som fænomenet udspiller sig i, nemlig organisationen. I en dansk sammenhæng har Finn Borum (1995) ganske vist udfoldet, hvordan forskellige organisationsforståelser¹ medfører betydelige forskelle i organisatoriske ændringsstrategier, men disse overvejelser relateres ikke eksplicit til modstands-fænomenet. Og i min litteraturgennemgang, som – om end på ingen måde udtømmende – så alligevel relativt omfattende², er det således kun hos Brower & Abolafia (1995), jeg finder en eksplicit italesættelse af koblingen mellem organisationsparadigme og modstandsforståelse. Mens årsagerne til dette fravær får stå uudforsket hen, vil jeg i overensstemmelse med Brower & Abolafia (ibid.) argumentere for, at der er en endog ganske tæt forbindelse mellem organisationsteoretiske paradigmer og de teoretiske modeller, der tjener til at forklare modstand mod forandring. Ydermere vil jeg hævde, at denne kobling er ganske betydningsfuld at klarlægge, ikke mindst for professionspraktikere, der arbejder med at facilitere forandringer og afhjælpe modstand i organisationer. Uden i øvrigt at have til hensigt at relatere samtlige de ovenfor gennemgåede teorier til en bestemt organisationsforståelse, vil jeg således nedenfor demonstrere, hvordan de paradigmer, som man i *industrial relations*-skolen benævner unitaristisk, pluralistisk og radikal (Salamon, 1987) kobler an til forskellige forklaringsmodeller og grundforståelser af modstand.

Det unitaristiske paradigme

I det unitaristiske paradigme er organisationen kendetegnet ved at være en harmonisk *enhed*, som under ledelse af en uantastet autoritet bevæger sig hen imod et fælles mål. Organisationen antages at bestå af individer med grundlæggende ens værdier, holdninger, mål og interesser, hvorfor mere eller mindre gnidningsfri Kooperation forventes at være motoren i organisationens målfrihedsbestrebelse. I den unitaristiske organisation er enighed og fælles organisatorisk fodslag de primære dyder, ligesom enkeltmedlemmer forventes at udvise loyalitet mod og tillid til organisationen og dens ledelse. Sammenhold, disciplin og korpsånd er således udprægede kvaliteter

1 Borum (1995) sonderer mellem en humanistisk, en politisk og en eksplorativ ændringsstrategi. Den humanistiske ændringsstrategi synes at tilsvare, det jeg nedenfor benævner det unitaristiske paradigme, og den politiske ændringsstrategi synes at omfatte både det pluralistiske og det radikale paradigme. Der er derimod ingen pendant til den eksplorative strategi blandt de paradigmer, som gennemgås i nærværende artikel.

2 Min søgning blev foretaget via databasen *PsychInfo* på søgeordene "*resistance*", "*organizational resistance*" og "*resistance to change*". Derudover er der foretaget selektiv kædesøgning på baggrund af relevante indhentede kilder.

i den unitaristiske idealorganisation. Konflikter, alternative værdier, samt divergerende holdninger eller interesser anses i denne forståelse for tegn på afvigelse, misforståelse eller ganske enkelt sygelighed. Hvis enkeltindivider eller fraktioner af organisationen udfordrer det store fællesskabs interesser eller normer, forventes den ledende autoritet at slå hårdt ned herpå for at sikre, at den herskende, og dvs. den eneste rigtige, orden genoprettes. Der stilles således ikke spørgsmål ved ledelsens legitimitet eller evne til at varetage organisationens, dvs. alles, interesser. På denne baggrund kan det unitaristiske paradigme siges i overvejende grad at repræsentere et ledelsesmæssigt udsyn (Salamon, 1987).

Til trods for de åbenlyse styrker ved sammenhold, strømlining og loyalitet mod ledelsen vil den unitaristiske organisationsforståelse måske for nogle fremstå temmelig militant, anakronistisk og måske bedst egnet til at beskrive tilstanden i sekter eller diktaturstater. Mange moderne virksomheder har imidlertid en unitaristisk organisation som ideal, når der implementeres værdibaseret ledelse, LEAN, *Management By Objectives*, *Total Quality Management* eller andre redskaber til organisationsstyring. Dette ses blandt andet ved, at implementeringen af sådanne tiltag typisk ledsages af et kontrolregime, som er *"normative, value-laden (...) and exercised through identification with organizational core values and is enforced by peers"* (Larson & Thompkins, 2005: 3). Normativ kontrol installeret i individet via identifikation med organisationens kerneværdier er – for mig at se – selve kvintessensen af unitarismen, da ensretning af interesser og værdier næppe sikres bedre på nogen anden måde.

Det synes altså på ingen måde uaktuelt at tale om unitaristiske organisationsformer, og man kan endda argumentere for, at unitarismen i sit postmoderne udtryk (jf. overfor) er endnu mere ensrettende og kontrollerende end i tidligere former (jf. Ashforth & Mael, 1998), fordi organisationens værdier og normer er inderliggjorte og dermed gjort til en slags ”lov i vore hjerter” (jf. Katzenelson, 1994) i relation til det organisatoriske samkvem.

I forhold til modstandsfænomenet har en unitaristisk organisationsforståelse den konsekvens, at de, der yder modstand, må anses som – i bedste fald – ofre for en misforståelse (i allerbedste fald dårlig kommunikation fra ledelsens side) eller manglende indsigt i et givent sagforhold og i værste fald afvigere, hvis antisociale indstilling udfordrer og truer fællesskabets videre fremfærd. Fordi modstand mod forandring tager form af at være en hindring for realisering af, hvad der anses for *den* fælles interesse, kommer modstanden til at fremstå som noget nær umoralsk. Det er således den ledende autoritets pligt og rettighed at overvinde modstanden eller som minimum at rette op på den misforståelse, som har forårsaget den.

Modstand mod forandring kan i visse dele af den mere ureflekterede managementlitteratur komme til at fremstå som et udtryk for ond vilje (fx arbejdernes iboende uvilje mod at arbejde) eller slet og ret en slags karakterologisk patologi, fordi man har den implicitte unitaristiske grundantagelse,

at alle organisationens medlemmer har eller bør have ens målsætninger og interesser. Denne forståelse knytter an til den magtopfattelse, som synes at ligge implicit i det unitaristiske paradigme, nemlig at ledelsen har ubetinget legitimitet, og at dens brug af magt i sidste ende er positiv, fordi den har til hensigt at varetage organisationens og dermed fællesskabets interesser. Magtanvendelse i forhold til overvindelse af modstand bliver således – om ikke noget positivt – så i al fald et legitimt middel. Dette synes at blive bekræftet af Dent & Goldbergs (1999) analyse af managementgrundbøger fra halvfemserne: Her kan det konstateres, at alle fem gennemgåede grundbøger anfører *manipulation* og fire af fem *tvang* som strategier til overvindelse af modstand. De samme strategier nævnes, som ovenfor anført, af Kotter & Schlesinger (1979), som dog advarer mod, at tvang kan medføre vrede mod forandringsagenten.

Grundlæggende vil en unitaristisk organisationsforståelse afføde en teoretisk rammesætning, hvor modstanden placeres hos enkelte afvigere med en svag karakter eller et fejlbehæftet temperament. Især de type- og trækteoretiske tilgange, men bestemt også individualpsykologisk psykodynamisk teori (fx Bovey & Hede, 2004) vil således være foretrukne forklaringsmodeller, idet de så at sige installerer 'fejlen' hos det mindre forandringsparate individ.

Det pluralistiske paradigme

Inden for det pluralistiske paradigme opfattes organisationer nok som sociale *enheder*, men som enheder, der er sammenstykket af en *flerhed* af mere eller mindre formelle og uformelle grupperinger. Disse organisatoriske subgrupper antages at efterstræbe deres egne målsætninger og dermed i vidt omfang sætte deres egen dagsorden. Da der ikke som i unitarismen findes en entydig organisatorisk målsætning, som ubetinget gælder for alle, er konflikter i organisationen en forventelig og naturlig konsekvens, al den stund de enkelte fraktioner vil forsøge at fremme egne interesser på bekostning af andre grupperingers. Den pluralistiske organisation kan i høj grad siges at være politisk i den forstand, at der er konstante magtkampe som følge af brydninger mellem interesser og til tider også værdi- og normsæt. Især har man i det pluralistiske paradigme fokus på de magt- og interessekampe, der foregår mellem organisationens forskellige hierarkiske niveauer. Det påpeges således, at topledelsen, mellemlidelsen og de menige organisationsmedlemmer langt fra altid har den samme målsætning eller for den sags skyld opfattelse af tingenes sammenhæng. Eksempelvis kan netop organisationsforandringer give anledning til heftige spændinger i det sociale system på alle niveauer. Hvis vi tager implementeringen af team i en produktionsvirksomhed som eksempel, kan der sagtens identificeres flere mulige interessekonflikter: Topledelsen, som måske er motiveret af medejerskab eller lukrative bonusordninger, har en klar interesse i at højne

produktiviteten og den generelle *performance* og ser indføringen af team som et strategisk tiltag, der skal gennemføres så hurtigt og gnidningsfrit som muligt. Mellemlederne, derimod ser måske deres magtposition truet, fordi en del af deres arbejdsopgaver lægges ud til de nye team. Og blandt de menige medarbejdere er der både fraktioner, som glæder sig over muligheden for et beriget arbejdsliv med forøget ansvar og grupperinger, der anser team som en snedig udbytelsesstrategi.

Som eksemplet illustrerer, vil disse konkurrerende interesser og opfattelser af situationen uvægerligt udmønte sig brydninger eller konflikt i organisationen. Indgåelse af kompromisser og etableringen af forhandlet konsensus er derfor central for organisationens overlevelse. Den væsentlige pointe er imidlertid, at i et pluralistisk perspektiv er disse uenigheder legitime og til en vis grad ønskværdige, fordi de er essensen af det organisatoriske samspil og derved også en mulig udviklingsmotor³.

Reguleringen af de midler og metoder, som de konkurrerende fraktioner tager i anvendelse i de løbende interessekonflikter, er vigtig i den pluralistiske organisation, fordi én grupperings hegemoni anses for urealistisk og uhensigtsmæssig (Salamon, 1987).

For di pluralismen anerkender konflikter og interesseforskelle som et grundlæggende vilkår for organisationen, kan modstand mod forandring her forstås som en legitim interessevaretagelse, som en given gruppering engagerer sig i som følge af en forventet eller oplevet krænkelse. Forandringsmodstand kan altså på mange måder siges at være en forudsigelig og naturlig del af det organisatoriske liv. Den opfattelse af modstand, som præsenteres i den såkaldte forventningsteori (*expectancy theory*), synes således et klart udtryk for, hvordan modstand kan forstås, hvis man antager en pluralistisk organisationsforståelse: Ifølge føromtalte Lines (2004) kan forandringsmodstand forudses at opstå, når et eller flere af nedenstående tre forhold forekommer: "(1) *the individual [or group] has expectancies that the relationship between a change in behavior and performance is uncertain; (2) that the link between performance and outcome is uncertain; and (3) outcomes have negative value to the individual*" (p. 198, [min tilføjelse]). Som det fremgår, forudses modstand at være affødt af en rationel vurdering af forandringsinitiativet og en ligeså rationel varetagelse af egne interesser i form af modstandsadfærd. Modstand er altså her at betragte som en del af en organisationspolitisk magtkamp: Et middel til interessehævning. Det kan bestemt diskuteres, om aktørerne altid agerer så rationelt, som Lines og fortalere for det pluralistiske paradigme synes at antage, men det er en anden diskussion.

3 Både i den dialektiske materialisme og i dele af den psykodynamiske og kognitive udviklingsteori (jf. Eriksson og Piaget) finder udvikling sted i forbindelse med konflikt.

Også Lewins (1947) feltteoretiske modstandsbegreb kan siges at passe sammen med en pluralistisk organisationsopfattelse⁴, idet modstand her ses som udtryk for en konfliktuel spændingstilstand i life space, hvor kræfter (herunder forskellige interesser) trækker i forskellige retninger. Endnu mere tydeligt bliver det, når vi vender os mod Lewins senere forestillinger om et socialt eller overindividuet felt, som antages at opstå i en gruppe, når individuelle life spaces mødes (Lewin, 1947; Madsen, 2000). Hvis man således betragter en organisation som rammen om et socialt life space, synes den pluralistiske grundtanke om brydninger mellem forskellige kræfter og interesser, barrierer pga. strukturelle eller samspilsmæssige forhold og modstand som følge af konflikt mellem det etablerede og det nye at falde smukt i hak med Lewins betragtninger om indretningen af et life space.

Generelt synes de socialpsykologiske og systemiske modstandsteorier at gå fint i tråd med det pluralistiske paradigme, idet begreber som subsystemers gensidige påvirkning af helheden, tryk-modtryks-dynamikker og komplekse sociale sam- og modspil netop er disse teoriers genstandsfelter. Kendetegnende for disse teorier er – i modsætning til dem, som rammesættes af det unitaristiske paradigme – at de enten helt grundlæggende afindividualiserer modstandsfænomenet og i stedet placerer det i dynamikken mellem de sociale aktører eller – som Lines – forfremmer individet fra fejlbehæftet til rationelt interessevaretagende.

Det radikale paradigme

Radikalismen er grundlæggende inspireret af den marxistiske samfundsanalyse, der fokuserer på konflikten mellem den besiddende kapitalistklasse og det besiddelsesløse proletariat. I den radikale organisationsforståelse udspiller denne grundkonflikt sig i det daglige imellem på den ene side virksomhedsejerne, repræsenteret ved ledelsen og på den anden side de menige ansatte. Der er på den måde tale om en tilbagevendende genopførelse af den samfundsstrukturelle konflikt i det organisatoriske mikrokosmos. Konflikten er måske utydelig i det daglige, men kommer til overfladen ved f.eks. overenskomstforhandlinger, strejker, lockouts, prikkerunder, eller når der skal indføres organisationsforandringer med henblik på øget produktivitet. Den grundlæggende interessemodsatning mellem ledelse og medarbejdere fremstår altså klarest, når der – så at sige – er organisatorisk undtagelsestilstand.

Ligesom i det pluralistiske paradigme er organisationen altså præget af modstridende interesser, men med den afgørende forskel, at kompromisser og konsensus ikke opfattes som reelle løsninger på konflikterne, fordi den

4 Lewin var i øvrigt optaget af demokratisk ledelse og demokrati (Madsen, 2000), hvilket jo dybest set kan betragtes som en styringsmodel for reguleringen af (modsatrettede) interesser.

nuværende orden er udtryk for en grundlæggende uretfærdighed og krænkelse af arbejderklassen. Det eneste acceptable alternativ er således i sidste ende en total omvæltning af samfundet (og organisationen), hvor produktionsmidlerne nationaliseres, og en kommunistisk samfundsorden etableres.

Ifølge de radikale teoretikere er et meget centralt element i konflikten, at der er en magtmæssig asymmetri mellem kapitalisterne og proletariatet. Ud over at være økonomisk overlegen har den herskende klasse endvidere kontrol over socialiseringen af individet og de sociale meningskonstruktioner, hvilket er med til at genskabe den fundamentale ulighed. Via kontrol med uddannelsessystemet, massemedierne og til dels også med den viden, som produceres og gøres gyldig (både gennem forskning og social praksis), er den kapitalistiske klasse således i stand til at styre de undertryktes selvforståelse samt fastlåse forestillingen om, at den nuværende samfundsorden er den eneste rigtige (Salamon, 1987). Det påpeges altså fra radikal side, at der foregår en systematisk manipulation af arbejderklassens verdens- og selv billede, hvilket har den effekt, at arbejderne ikke er i stand til at pleje deres reelle interesser, fordi de end ikke kan identificere sig med at have disse interesser (Lukes 3. magtdimension). I organisationer kan effekten af denne fremmedgørelse angiveligt ses i form af, at medarbejdere til tider udviser stor loyalitet og commitment over for en virksomhed, fordi de identificerer sig med dens værdier og interesser, snarere end med det at være ”arbejder” og dermed en del af en klassekamp.

I forhold til modstand er den radikale forståelse temmelig klar: Modstand er et udtryk for klassekamp. Fordi det som regel er virksomhedsledelsen, der står som initiativtager til organisatoriske forandringer, og fordi baggrunden i reglen er et ønske om profitforøgelse, må medarbejdernes modstand anses som legitim interessevaretagelse i forhold til at undgå yderligere udbytelse af deres arbejdskraft. Organisatorisk modstand mod forandring gøres på den måde til et aspekt af en grundlæggende strukturel konflikt, som bunder i samfundets opbygning og inddeling i klasser. Den radikale organisationsforståelse implicerer altså, at modstand mod forandring må betragtes fra et samfundsmæssigt perspektiv, og at den patologisering af de individer, der yder modstand, som den unitaristiske forståelse kan medføre, må afvises og kategoriseres som et udtryk for et forsøg på undertrykkelse. Specielt hvis man vender sig mod Foucault (1980), kan det underbygges, at patologisering af det modstandsudøvende individ er en særligt sofistikeret form for magtanvendelse.

Foucault hævder således, at magt kan forstås som en disciplinerende strategi, der udspiller sig i organisationers kapillærer (dvs. i de sociale interaktioner) og tager form af praktisk viden om, hvad der er normativt rigtigt og forkert, og om, hvad der er normal vs. unormal adfærd. Magten har i forlængelse heraf en tendens til at indvirke på dannelsen af bestemte subjektiviteter, f.eks. ”psykisk syg”, ”straffefange” eller

”forandringsmodstander”⁵, fordi en given adfærd og dens bærer bliver kategoriseret i forhold til den diskursive viden om det normative. Det særligt sofistikerede eller subtile ved denne form for subjektiverende magt er, at den på umærkelig vis ikke blot påvirker vores praksis og forholdemåde i relation til den anden (der er et sæt af normative handlemuligheder knyttet til forskellige subjektiviteter), den påvirker også selvforståelsen hos dem, der subjektiveres, hvorved en internalisering af den etablerede magt/viden foregår.

I forhold til patologiseringen af modstand mod forandring kan den ud fra et foucault’sk perspektiv netop betragtes som et udtryk for en magtstrategi, der har til hensigt at stemple forandringsmodstanderen som afvigende for dermed bedre at kunne legitimere eventuelle sanktioner. Derudover kan stigmatiseringen af dem, der yder modstand, være yderligere motiveret af, at forandringsagenten kan opretholde en selvforståelse og personlig myte om at være *rigtig* dvs. visionær, handlekraftig, økonomisk ansvarlig etc., fordi årsagen til et eventuelt forandringsinitiativs fiasko kan lægges uden for ham selv.

Hvorom alting er, kan det radikale perspektiv ad modum Foucault siges at henlede opmærksomheden på, hvordan magt/viden kan være af afgørende betydning for forståelsen af modstand og ikke mindst for de handlepraksisser, som anses for legitime i relation til håndteringen af fænomenet.

Rent teoretisk kalder det radikale paradigme på teorier, som anlægger en samfundsstrukturel tilgangsvinkel som fx Ashforth & Mael (1998), der – om end ikke ekspliciteret – ud over det identitetsteoretiske perspektiv synes at anlægge en radikal vinkel, idet de i deres forståelse af modstand som en følge af de ”altfortærende” organisationers kolonisering af individets værdier, holdninger og selvopfattelse, vel dybest set laver en foucault’sk analyse. Teorier, der passer ind i den radikale ramme placerer generelt modstand ind i en samfundskontekst og reducerer dermed individuelle forskelle og sociale grupperingers samspil til små tandhjul i et stort maskineri og dermed uden selvstændig forklaringskraft.

Opsamling og perspektiver

Opsummerende kan det siges, at de tre paradigmer adskiller sig fra hinanden på fem forskellige parametre, som er sammenfattet i tabel 1:

1. Perspektiv – omhandler det primære udsynspunkt
2. Normativ status – omhandler indstillingen til om modstand er etisk forsvarlig

5 På engelsk bruges termen *resister*, men den direkte danske oversættelse *modstander* synes ikke velegnet, da ordet snarere svarer til det ord engelske *opponent*. Jeg bruger derfor nødtvunget ordet *forandringsmodstander*, selvom man på dagligdags dansk sikkert ville bruge begreber som *konservativ*, *rigid*, *tung at danse med* etc. som prædikat på dem, der yder modstand mod forandring.

3. Placering – omhandler, hvor modstanden er situeret
4. Legitim praksis – omhandler de afledte anvisninger for handling
5. Forklaringsmodeller – omhandler de teorier, som anvendes til at forstå modstanden

Tabel 1

	Perspektiv	Normativ status	Placering	Legitim praksis	Forklaringsmodeller
Unitarisme	Ledelsen	Forkert	Hos forandringsmodstanderne	Overvindelse	Individualpsykologiske
Pluralisme	Organisationen	Naturlig	Mellem fraktioner i organisationen	Forhandling/ kompromis	Systemiske og socialpsykologiske
Radikalisme	Samfundet	Rigtig	Mellem klasserne	Klassekamp	Strukturelle/ sociologiske

Som det er fremgået undervejs, er formålet med denne analyse at vise, hvordan fundamentale forskelle i organisationsforståelsen får implikationer for selve grundopfattelsen af modstand mod forandring og dermed for de teorier, som meningsfuldt kan anvendes til at beskrive og forklare fænomenet, og således også i sidste ende for den praksis, der bringes i anvendelse i imødegåelsen af modstanden. Analysen kan således tjene til at gøre fortalere for/brugere af de gennemgåede paradigmer – hvad enten der måtte være tale om praktikere eller teoretikere – opmærksom på de iboende begrænsninger i forhold til at forstå modstandens væsen, årsag og udvikling. Det skal selvfølgelig understreges, at der intet problematisk er i at vælge en bestemt optik i forhold til et fænomen (det være sig organisationer eller modstand) og dermed defokuserer andre forklaringsmodeller, så længe denne operation er eksplicit og tager form af at være en metodisk frem for en ontologisk reduktion. På samme måde som analysen kan anvendes til at skærpe opmærksomheden på implikationerne af at anvende et bestemt organisationsteoretisk paradigme som udgangspunkt for forståelsen af modstand, kan den tilsvarende også bruges til at påpege, at modeller til at forklare modstand mod forandring ikke eksisterer i et vakuum, men enten understøtter eller udfordrer grundlæggende organisationsforståelser. Når en almenpsykologisk teori, fx trækteori, bruges til at forklare modstands-fænomenet, så kan den faktisk i forlængelse heraf anvendes til at understøtte en bestemt praksis, hvor den individuelle medarbejder betragtes som indehaver af en ikke-forandringsparat (læs: problematisk) personlighed, som en ansvarlig ledelse legitimt kan og bør forsøge at påvirke eller ultimativt skille sig af med. Det er ikke usandsynligt, at forfattere, fx Vakola et al. (2004), der benytter trækteori, ville være uenige i de praktiske implikationer af de-

res teori, men ikke desto mindre vil disse, når konteksten er magt – og det er den altid i organisationer – ligge som iboende (sandsynlig og legitime) potentialer. Teori er således aldrig 'uskyldig', fordi der – med en parafrase til Lewin – altid kan afledes praksis af god teori, og fordi denne praksis har virkelige konsekvenser for virkelige mennesker. Man bør derfor – både som praktikere og dermed forbruger af teori og som teoretiker/forsker og dermed producent af teori – gøre sig klart, hvilke implikationer det vil have, når en almen(psykologisk) teori anvendes som forklaringsmodel på et organisatorisk fænomen, og dermed tilbyder sig som genstand for en potentielt magtbaseret praksis funderet i den grundlæggende organisationsforståelse, som modellen understøtter.

Med hensyn til anvendeligheden i relation til det praktiske arbejde med at hjælpe organisationer, ledelser og medarbejdere med at forholde sig til organisatoriske forandringer og modstand mod samme, så synes analysen først og fremmest brugbar som springbræt for at stille nogle potentielt lærerige spørgsmål til forandringsprocessernes aktører. Som ekstern organisationskonsulent vil opdragsgiveren i de fleste tilfælde være ledelsen, og det vil derfor typisk være dens perspektiv på sagen og definition af problemet, man først møder. I min erfaring har mange ledelser en implicit unitaristisk organisationsforståelse, og – om end denne forståelse ofte er inkongruent med ledelsens faktiske erfaring – så trives forestillingen om organisationen som et harmonisk hele ikke desto mindre som en fantasi om, hvordan tingene idealtypisk burde se ud. Derfor anser ledelsen i praksis mange gange modstanden, holdningsproblemet, udbrændtheden, eller hvad nu man har døbt problemet, for en fejl, der hjemhører i medarbejdergruppen – ganske ofte nærmere specificeret hos nogle bestemte stridbare eller udbrændte medlemmer af denne. Følgelig vil ledelsens opdrag til konsulenten ofte gå i retning af at arbejde med problemet enten isoleret i medarbejdergruppen, fx under overskriften 'samarbejdstræning', eller med den enkelte medarbejder, fx under overskriften 'coaching'. Det skal understreges, at der ikke nødvendigvis er noget fagligt eller etisk forkert i at binde an med et sådant opdrag: I nogle tilfælde er ledelsens problemdiagnose rent faktisk realistisk, og værdifulde resultater kan skabes ved at arbejde isoleret med gruppen eller individet, og i andre tilfælde er det ganske enkelt den eneste mulige vej, og så kan hjælp på suboptimale vilkår være bedre end slet ingen hjælp. Pointen i nærværende sammenhæng er imidlertid, at man som ekstern konsulent ved at have koblingen mellem modstandsteori og foretrukket organisationsparadigme present kan tilbyde ledelsen nogle nye perspektiver på, hvordan modstanden kan fortolkes, og dermed på, hvilken praksis der vil være legitim og ikke mindst hensigtsmæssig. Mens en bred faglig fundering i flere forskellige modstandsteorier ligeledes muliggør en sådan reflekteret og differentieret tilgang til opgaven, så er den særlig styrke ved at inddrage koblingen, at ledelsen ikke blot – som fx Kotter & Schlesinger (1979) foreslår – præsenteres for forskellige håndteringsstrategier baseret på en situationsdiagnose,

men derudover udfordres mere basalt på dens grundlæggende antagelser om organisationer og betingelserne for at udvirke forandringer. Dermed hjælpes ledelsen ikke blot til at imødegå den konkrete udfordring (modstanden), men får mulighed for at forholde sig på et mere generelt niveau til sine egne grundantagelser og kollektive mentale modeller. Man kan således sige, at når ledelsen kun hjælpes til at forholde sig konstruktivt håndterende til modstanden, og dermed kan bibeholde den grundforståelse af modstanden som en forandringsbarriere, der kan/skal overvindes, udvirkes der, hvad Argyris & Schön (1978) har benævnt *single loop-læring*, altså en læring, hvor det lærende system er engageret i fejlkorrigering, men ikke forholder sig reflektivt til de rammer, inden for hvilke problemstillingen udfoldes. Omvendt vil en hjælp, som udfordrer ledelsen på hele tænkningen omkring modstand ved at kæde den sammen med organisationsforståelsen i langt højere grad stimulere til *double loop-læring*, som netop er karakteriseret ved, at det lærende system forholder sig reflektivt til egne grundantagelser (ibid.).

Selvom det i praksis for det meste vil være ledelsessystemet, der vil være den eksterne organisationskonsulents fokus, så kan den etablerede kobling mellem modstand og organisationsforståelse selvfølgelig ligedan anvendes til at forstyrre medarbejdersidens perspektiv. I organisationer præget af stærke bånd til fagbevægelsen kan radikalt inspireret tænkning hos B-sidens repræsentanter til tider være med til at forhale eller helt standse nødvendige og rationelle forandringer, som i længden vil være med til at sikre organisationens overlevelse, men som i nuet er smertelige. Det kan i sådanne tilfælde være helt relevant at udfordre den forståelse, at organisationen er skueplads for større ideologiske kampe, og/eller at det er en umulighed – i al fald for en stund – at samle alle interesser i en kamp for fælles overlevelse. Det kan således være organisationskonsulentens rolle at stille spørgsmål, som udfordrer den legitimitet, som modstanden får i radikal og/eller pluralistisk tænkning.

Afrunding

Som analytisk værktøj kan koblingen mellem modstand og organisation tjene til at skabe læring omkring disse fænomener, som forankres som del af organisationens og ledelsens eget refleksive handleberedskab. I modsætning til de tilfælde, hvor konsulenten blot hjælper systemet ved at præsentere dem for en ”ren” modstandsteori med tilhørende handlestrategier (jf. Kotter & Schlesinger, 1979), så vil inddragelsen af paradigmatænkningen kunne bidrage til at forædle hjælpen, så den hæves fra ad hoc HR-værktøj til en forankret niveau-højere forståelse af organisationen. Udfordringen – svagheden om man vil – er naturligvis, at ledelser ofte køber konsulenter til at levere hurtige løsninger på presserende problemer, og ikke mindst til at reducere frem for at forøge kompleksiteten i deres problemstillinger. Man kan således som konsulent møde – ja – modstand, når man introducerer et

tankesæt, som i al fald ved første øjekast kan virke til at efterlade kunden med flere spørgsmål end svar.

LITTERATUR

- ARGYRIS, C. & D. SCHON (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley: Reading, Massachusetts.
- BEER, M. & NOHRIA, N. (2000): Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May/June, pp. 133-141.
- BORUM, F. (1995): *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag: Århus.
- BOVEY, W.H. & HEDE A. (2001): Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, 7, pp. 534-548.
- BROWER, R.S. & ABOLAFIA, M.Y. (1995): The structural embeddedness of Resistance Among Public Managers. *Group & Organization Management*, vol. 20, 2, pp. 149-166.
- COCH, L. & FRECH, J.R.P JR. (1948): Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 4, pp. 512-532.
- CONNER, D.R. (2003): *Managing the speed of change – How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- DENT, E.B. & GOLDBERG, S. G. (1999): Challenging “Resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, 1, pp. 25-41.
- KATZENELSON, B. (1994): *Homo Socius*. Gyldendal, København.
- LARSON, G.S. & THOMPSON, P.K. (2005): Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System. *Communication Monographs*, vol. 72, 1, pp. 1-21.
- LEWIN, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, vol. 1, pp. 5-41.
- LINES, R. (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, vol. 4, 3, pp. 193-215.
- LUKES, S. (1974): *Power: a Radical View*. Macmillan.
- MADSEN, B. (2000): *En feltynamisk teori om individ og gruppe. Gensyn med Kurt Lewin*. Århus: Aarhus Universitet.
- MAURER, R. (1996): *Beyond The Wall of Resistance. Unconventional Strategies That Build Support for Change*. Texas: Bard Books Inc.
- MERRON, K. (1993): Let's bury the term resistance. *Organization Development Journal*. Vol. 11(4), pp. 77-86
- SALAMON, M.W. (1987): *Industrial relations. Theory and practice*. Prentice Hall International, London.
- VAKOLA, M.; TSAOUSIS, I. & NIKOLAOU, I. (2004): The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, 2, pp. 88-110.