

Når forandring gør ondt – Om tab, sorg og menings- skabelse i organisatoriske forandringer

Modstand mod organisationsforandring handler ofte om dybe, psykologiske tab. Med Dewey, Weick og Visholm viser en analyse, at medarbejdere mister mening, handlekraft og identitet. Ledere bør derfor ikke bekæmpe modstanden, men i stedet udforske oplevelserne af tab sammen med de ansatte.

Af Lotte Lüscher, Partner og stifter af Lüscher Erhvervspsykologi

Denne artikel argumenterer for, at den dominerende forståelse af modstand mod forandring i organisationer ofte hviler på en utilstrækkelig antagelse om, hvad der kommer på spil for mennesker i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. Artiklen tager afsæt i konkrete erfaringer fra konsulentarbejde med lederudviklingsforløb og forandringsprocesser i den offentlige sektor. Med John Deweys tilgang til forandringer i lyset af hans pragmatistiske vanebegreb, Karl Weicks teori om sensemaking og Steen Visholms psykodynamiske perspektiv på tab og sorg i organisationer fremsætter artiklen den tese, at det, der ofte betegnes som modstand mod forandring, i mange tilfælde bør forstås som psykologisk meningsfulde tabserfaringer, der kan manifestere sig på flere måder: tab af mening, handlekraft, fællesskab og identitet. Artiklen afsluttes med et bud på, hvordan ledere kan tilgå organisationen i en fælles udforskning af, hvad der er på spil for aktørerne i processen, hvis organisationen skal hjælpes godt ind i forandrede livsvilkår.

Forandringens blinde plet

I moderne organisationer tales der ofte om forandring, transformation, omstilling, agilitet, innovation, ny strategi og nye muligheder. I et sprog, som er fremadrettet og optimistisk, ser mange ledere det som deres opgave at rette blikket mod det, organisationen er på vej hen imod. I organisationer har ledere ofte en tendens til at ville repræsentere det mulige og det nye i håbet om at kunne smitte af på organisationens medlemmer, som somme tider og til ledelsens store overraskelse ser helt anderledes på det.

For nylig holdt jeg et foredrag i en organisation, der arbejder med socialt udfordrede borgere. Organisationen stod overfor en mulig flytning ind i lokaler, der samlede en række afdelinger centralt.

Lotte Lüscher

Er stifter og forskende erhvervspsykolog i Center for praksisforskning. Er derudover medstifter af European Paradox Academy og har i en årrække været ekstern lektor ved Aarhus Business School og Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet samt partner og stifter af Lüscher Erhvervspsykologi.



Flytningen ville betyde, at man ville kunne få flere stordriftsfordele, og at borgerne ville få meget bedre forhold og en oplevelse af, at der var mere hjemligt og et nærværende roligt ophold. Samt at ressourcerne blandt personalet kunne fordeles, så der blev et styrket tværfagligt samarbejde omkring den enkelte borger.

Men medarbejderne var ikke helt med. Uanset hvor meget ledelsen fokuserede på alle fordelene og mulighederne, viste det sig, at medarbejdere og afdelingsledere så anderledes på det. Det viste sig, at de havde deres fokus et helt andet sted. De kunne fint se alle fordelene, men var emotionelt engageret i det tab, som forandringen også betød. Nogen var optaget af, at de fik længere til arbejde, andre af at de ikke længere skulle være i vagt med deres foretrukne fagfælle og andre igen, at der ikke var elladestandere nok til dem i de nye bygninger, så de ikke kunne lade deres biler, mens de var på arbejde, hvorfra de skulle være udekørende. Endnu andre var bekymrede for de ændrede opgaver, de ville få i den nye organisering, som de ikke syntes harmonerede med deres faglighed.

Historien her er et godt eksempel på, hvordan en organisatorisk forandring har to sider: det, vi er på vej mod, dvs. det nye og det, vi skal tage afsked

med. Forandringer opleves altså både som begyndelser til noget og samtidig som afslutninger. Og enhver afslutning rummer potentielt et tab af det, man som medarbejder havde bygget op og var stolt af i det bestående.

Det gælder ved reformer, fusioner, omstruktureringer, generationsskifter, ny topledelse, nye styringslogikker, ny strategi eller overgang fra en ledelsesform til en anden. Forandringer kan være nødvendige, strategisk velbegrundede og ønskelige – og de kan samtidig vække uro, modstand, ambivalens, vrede og sorg. Ikke fordi medarbejdere og ledere er bagstræberiske, men fordi noget, der hidtil har givet orientering, tilhørsforhold, identitet og mening, er ved at forsvinde. Vendinger, som man kan høre mellemledere bruge, der afspejler dette, er ikke ualmindelige: "Denne forandring er ikke groet i min baghave"; "Vi må prøve at få det bedste ud af det"; "Det eneste konstante er forandring"; "Vi må alle tage et ansvar og et stort ejerskab for denne politiske beslutning"; "Der er ingen tvivl om, at dette vil lægge et stort pres på jer medarbejdere"; osv. Mellemledere mærker ofte presset og den ambivalens, der er forbundet med at stå i spidsen for at skulle implementere forandringer i organisationen. Mellem linjerne mærker lederen måske, at noget går tabt og medarbejderne bliver presset, fordi de løbende skal ændre på den praksis, de også løbende prøver at organisere og agere bedst muligt i.

Hvis ledere ønsker at hjælpe organisationen ind i en forandring, kan de med fordel supplere de gængse implementeringsforståelser med et analytisk blik for tabserfaringer. Uden dette blik vil vi forblive uforstående over for de menneskelige

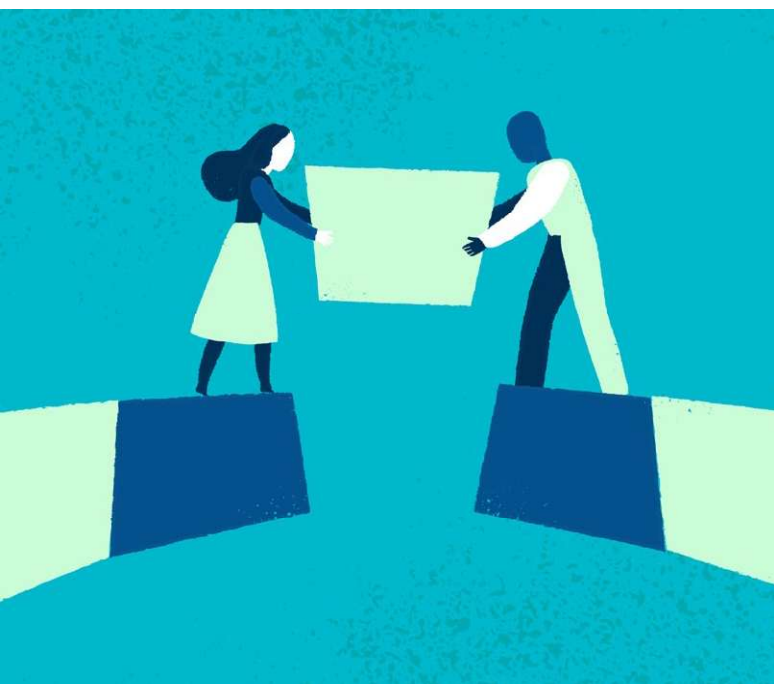
reaktioner, vi som oftest placerer under kategorien modstand mod forandring – og dermed reproducere en diagnostik, som blot vedligeholder mennesker i den position, de faktisk oftest ønsker at komme ud af. Ledere må starte med en forståelse for, hvad forandringen betyder for de mennesker, som skal tage afsked med noget, der var bygget op i organisationen.

Deweys vanebegreb og dets konsekvenser for forandringsteori

Den amerikanske filosof og pædagog John Dewey (1859-1952) tilbyder med sit vanebegreb en forståelse for, hvad der sker med mennesket i forandring. Normalt forstår vi vaner som små mekaniske gentagelser eller trivielle rutiner, som vi ikke lægger mærke til i det daglige. Dewey breder vanebegrebet yderligere ud og betragter det som konstitueret af menneskers aktive, kropsligt og socialt indlejrede dispositioner, der bærer menneskelig orientering, handleevne og identitet (Dewey i *Human Nature and Conduct*, 1922).

For Dewey er vaner den måde, hvorpå erfaring sedimenterer sig i kroppen og i bevidstheden. Vaner er ikke blot det, vi gør, men det vi er i stand til at gøre uden bevidst anstrengelse og dermed også, hvordan vi vænnes til at se os selv indlejret i roller, opgaver og relationer. "Habits," skriver Dewey, "are demands for certain kinds of activity; and they constitute the self." (Dewey, 1922, s. 25). En vane er altså ikke neutral repetitiv adfærd, men den er direkte koblet til aktørers værdier, kompetencer og selvforståelse.

Den franske filosof Félix Ravaisson udvidede i sin klassiske afhandling "Om vanen" (*De l'habitude*, 2008) forståelsen af vanen som en form for legemliggjort intelligens – en second nature, der frigiver bevidstheden til at beskæftige sig med det nye. Vanens funktion er, i Ravaissons forstand, at gøre verden fremkommelig og meningsfuld ved at reducere kognitiv friktion. Bagsiden af den mønt er dog, at vanen også, når den brydes, afspejler forandringens eksistentielle slagside: Når vaner brydes, brydes også den form for spontan og kropslig kompetence og sammenhængskraft, der muliggør et hverdagsliv uden konstant stillingtagen og nyorientering. Vanebrudet vil derfor også afstedkomme en række menneskelige konsekvenser. Forandringer, der omstrukturerer roller, ændrer styringslogikker eller reorganiserer samarbejdsflader og bryder med organisatoriske procedurer, vil samtidig også afstedkomme brud med de vaner, der associeres med medarbejdernes og ledernes kompetence, status og selvopfattelse.



Hvis man skal stå i spidsen for forandringer og reformer, og man gerne vil have medarbejderne til at være medspillere, så er det væsentligt at forstå og adressere de tab, der oftest følger med en forandring, således at medarbejderne bliver mødt i alt det, de skal give slip på for, at forandringen lykkes godt: tab af mening, handlekraft, fællesskab og identitet.

Tab af mening

Karl Weick (1936-2023) har med sin teori om sensemaking bidraget afgørende til forståelsen af, hvordan mennesker skaber mening i organisationer – og hvad der sker, når denne meningskabelse destabiliseres. I *Sensemaking in Organizations* (1995) argumenterer Weick for, at menneskelig handlen i organisationer fundamentalt set er retrospektiv: Vi forstår, hvad vi gør, ved at kigge tilbage på, hvad vi har gjort, og ved at placere det i en sammenhæng, der giver det mening. Sensemaking er en gennemgribende social proces, som skabes gennem interaktioner og måder at forstå verden på sammen.

Sensemaking er samtidig den kontinuerlige proces, hvorigennem aktører reducerer tvetydighed og konstruerer forståelige narrativer om sig selv, deres omverden og deres handlinger. Organisationer forstås hos Weick ikke som strukturer eller

systemer, men snarere som meningsforhandlende fællesskaber, der løbende danner ramme for at gøre situationer forståelige. Weick beskriver dette med det centrale begreb enactment: Aktørerne skaber ikke blot mening om en given virkelighed, de konstituerer aktivt den virkelighed, de derefter forholder sig til (1995). Mening frembringes sprogligt gennem sociale interaktioner. Faktisk går Weick så vidt som til at hævde, at organisationen "frembringes" for os i fællesskabet. I princippet fordi vi taler den frem gennem vores interaktioner og dialoger (ibid). Gennem dialog skabes altså en oplevelse af mening og sammenhængskraft, som mennesker orienterer sig ud fra.

Tab af Handlekraft

I en kommune fik administrationens sammenlægning med en anden forvaltning betydning for, hvordan en administrativ chef nu skulle til at agere. Han var dybt fagligt kompetent og havde mange år på bagen i sin rolle med at servicere andre forvaltninger. Når en erfaren leder bevægede sig fra et tydeligt hierarkisk og fagligt defineret rum til en tværgående, forhandlende og fælles strategisk rolle, mistede vedkommende de vaner, hvorigennem han hidtil havde kunnet udøve dømmekraft, skabe legitimitet og mærke sig selv som kompetent.



Når sådanne vanebrud sker, skaber det, hvad Dewey kaldte en »forvirringssituation« – en situation af ubestemthed, hvor de sædvanlige handlemønstre ikke slår til, og hvor den rutineprægede erfaring ophører med at fungere som rettesnor.

En administrativ leder sagde det sådan her:

Tag nu bare den der fortælling om, at vi skal arbejde mere tværgående. Det har vi altid gjort hos os. Vi har været en enhed, der har serviceret, ikke bare [den anden forvaltning], men faktisk alle forvaltninger i kommunen. Jeg kan altså ikke helt se, hvad de vil have os til dér, som vi ikke allerede gør.

I en ny forvaltningsstruktur med ændrede samarbejdsformer og forståelsesrammer forstod topledelsen dette som manglende forandringsparathed. Gennem dialoger opdagede de dog, at det snarere var det tab af tryghed, der følger af at stå uden de kropsliggjorte erfaringer og kompetencer, der hidtil har fungeret som fundament for handlekraft. Plejer er død, som man siger. Når plejer dør, er der brug for, at man nyorienterer sig og genfinder handlekraft, koblet med en ny forståelse af, hvordan ens kompetencer bringes i spil. Denne chef følte sig handlingslammet, fordi han ikke kunne se, hvordan den nye rolle skulle udføres – og ikke mindst, hvorfor de handlinger, som han så som afgørende for kommunen, nu skulle ændres.

Tab af identitet:

Jeg er vant til at få stillet en opgave, og så leverer jeg på den. Men her kan jeg simpelthen ikke regne den ud – altså, det får mig til at føle mig helt forkert.

Denne sætning kom fra en af deltagerne i chefgruppen under en individuel seance

Arlie Russell Hochschilds bog *Stolen Pride* (2023) udfolder med et etnografisk blik, hvad der sker med grupper af mennesker i en amerikansk kontekst, for hvem de strukturelle betingelser for at leve op til dybtliggende idealer om stolthed, kompetence og fremgang er eroderet. Hochschild beskriver et "pride paradox" (2023), hvor stærke normative forventninger om selvtilstrækkelighed paradoksalt nok styrkes, selvom det er politik og strukturelle vilkår, der forandres. Resultatet er en form for tabt stolthed: oplevelsen af at have fejlet personligt i det, der i virkeligheden er et strukturelt betinget vilkår. Ifølge Hochschild kommer identiteten på spil og udfordres, når den struktur, man har levet op til og haft succes i, ændrer sig.



Professionel identitet er ligeledes i vid udstrækning konstitueret af en fortælling om kompetence, bidrag og anerkendelse. Når organisatoriske forandringer nedbryder kendte hierarkier, omfordeler status eller gør hidtidige bidrag usynlige, aktiveres nogle psykologiske dynamikker, hvor mennesker kan opleve tabet af deres organisatoriske position som en personlig utilstrækkelighed.

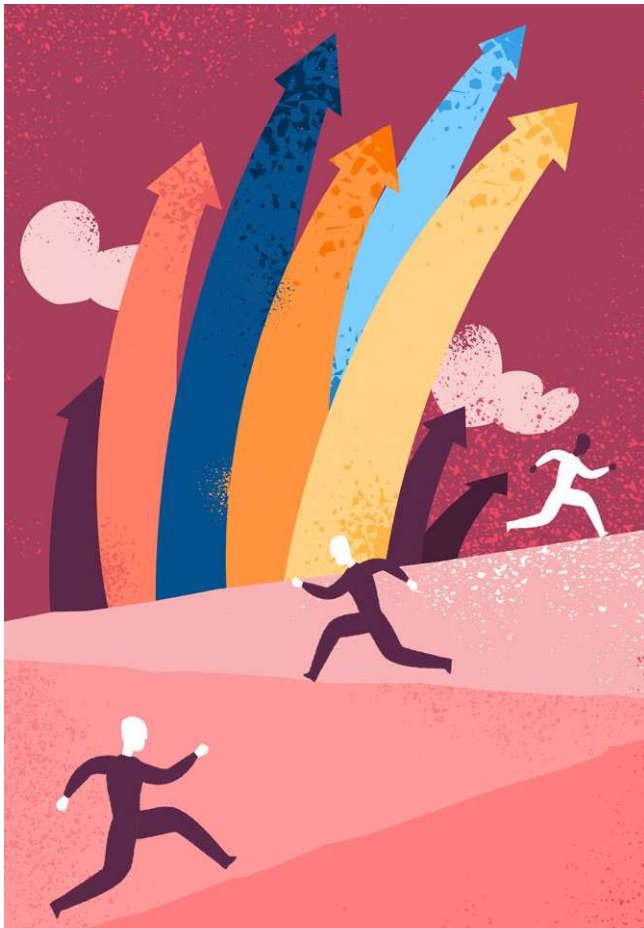
I ovenstående forandringsforløb sagde en anden leder:

Jeg er måske bare ikke sådan en akademiker. Jeg er også opdraget sådan lidt "skal vi nu ikke bare få ting gjort!"- agtigt. Så for mig er det sådan lidt spild af tid at arbejde med dette her. Jeg tænker, at vi bare skal gøre det, vi bliver enige om. Der er for meget snak.

Denne oplevelse af identitetstab, hvor organisatoriske aktører får noget på spil, er ofte ledelsens blinde plet. I ovenstående eksempel er lederens stolthed og identitet knyttet til en bestemt forståelse af, hvad det vil sige at udgøre forvaltningens stabile, kompetente og servicerende rygrad. At dette aktiverede en form for defensivitet og reservation er i lyset af Hochschilds analyse en forståelig reaktion på truslen mod et arbejdsmæssigt selvbillede, der havde levet godt i mange år, men nu var truet.

Tab af fællesskab

En fjerde dimension af forandringens tabsstruktur vedrører tilhørsforhold. Den amerikanske sociolog Robert Bellah beskrev i *Habits of the Heart* (1985),



hvordan sociale systemer fungerer, fordi de rummer menneskelig investering i fællesskab og kollektive identiteter. Forandringer indebærer ofte ændringer i strukturer, ledelsesreferencer, samarbejdsrelationer og dermed indebærer det også sociale og psykologiske omkostninger ved fællesskabets opløsning.

Når organisatoriske forandringer indebærer opløsning af etablerede teams, fusionerer kulturer, omrokerer samarbejdsrelationer eller reducerer den sociale tæthed, der kendetegner veletablerede arbejdsfællesskaber, bryder de også med de sociale bindinger, der udgør en væsentlig del af det, der giver arbejdet mening. Forandringen opløser de sociale strukturer, der organiserede aktørernes meningslandskab, uden at tilbyde alternative strukturer i tide. Lad os kaste et blik på casen og se et eksempel på den oplevelse.

I en kommunal organisation fremhævede chefen en række problemer ved flytningen ind i nye lokationer, hvor medarbejderne skulle sidde i storrumskontorer. Han mente, at storrumskontorer ville skabe stress. Der var behov for fortrolige rum. Det tværgående samarbejde fik kæmpe konsekvenser for den fælles faglighed, man havde haft, da man sad med egne fagfæller osv. Det blev tydeligt undervejs, at det handlede om tab af gode tætte relationer. Nu frygtede de isolation fra hinanden

som kolleger og også kontakten til andre centrale aktører i organisationen. I dette tilfælde blev der dog arbejdet med processen gennem længere tid. Medarbejderne blev lyttet til, de fik indflydelse på, hvor de skulle sidde, hvem der også skulle sidde der osv. Kort sagt, de fik hjælp til at begynde at se fællesskaber og relationer for sig i det nye setup. I min egen logbog har jeg skrevet:

Jeg har talt med Lars om hans projekt og om, hvad flytningen egentlig indebærer for dem. Det viser sig, at han oprindeligt tænkte, at hans medarbejdere var bekymrede for ikke at kunne få den faglige sparring af hinanden – og også kollegialt sammenhold, som de plejer, mest fordi de ikke alle kommer til at sidde på den samme adresse. Men han siger, at det har hjulpet, at de har set lokalerne og kan se, hvem de kommer til at sidde med, hvordan møder kan etableres, og hvordan der er rum til at mødes på tværs – for nogle endda endnu tættere relationer end det, de kommer fra.

Den nye forvaltningsstruktur skabte, potentielt, et nyt fællesskab. Dette potentiale opdages gennem allokering af tid, fælles erfaring og bevidst opmærksomhed på mønstre af interaktioner og kultur. Som tiden gik, begyndte de at kunne se, at noget blev bedre og andet stadig var muligt. Men casen viser også, at det er helt centralt at give tid og fokus til det tabte tilhørsforhold og lade nye fællesskabsdannelser dukke op side om side med den anerkendelse.

Ledelsesmæssige implikationer: Inquiry frem for svar

Forståelsen af de tabsoplevelser, der hører med til forandringer i organisationer, som fremsættes i denne artikel, må nødvendigvis indebære et opgør med forestillingen om, at modstand mod forandring primært er et problem, der skal håndteres og elimineres, så forandringen kan rulles ud. Hvis medarbejdere ikke umiddelbart ændrer vaner og adfærd i forlængelse af topledelsens visionsfortælling og kommunikationsstrategi, må vi udfordre den umiddelbare antagelse, at topledelsen skal kommunikere endnu tydeligere, udspecificere forventningerne yderligere og øge intensiteten heraf. Det er ikke yderligere kommunikationsstrategier, involveringsformater og implementeringsplaner, der kan sikre medarbejderes og lederes opbakning. Forandring er ofte ikke en implementeringsudfordring, men en meningsskabelsesudfordring. Og meningsskabelse lader sig ikke dirigere eller accelerere – den kræver tid, fællesskab og rum for den undersøgende samtale.

At arbejde med tabserfaringer

Implikationen af den teoretiske ramme, der er præsenteret i de foregående afsnit, er en grundlæggende omorientering af ledelsespraksis under forandring; frem for at beskæftige os med implementering kommer vi længere med den menneskelige beboelse af den nye organisation og organisering ved i stedet at koncentrere os om menneskelig integration. Implementeringslogikken eller "udrulningslogikken", som den også sommetider kaldes, adresserer forandringens kognitive og adfærdsmæssige dimensioner, men overser dens emotionelle, identitetsmæssige og eksistentielle dimensioner.

Med inquirylogikken må vi i stedet stille spørgsmålene om, hvad der er på spil for de involverede. Hvad der mistes? Hvad der tillader ny mening at spire frem i fællesskaber, og hvad der skal til for, at forandringen ikke blot implementeres, men integreres. Dette kræver en grundlæggende tolerance for det, som man i lederudviklingsforløb ofte taler om som "negativ formåen". Negativ formåen er en måde at "gøre ingenting", dvs. evnen til at rumme usikkerhed, tvivl og mystik uden at blive irriteret og utålmodig frem for at søge efter fakta eller rationelle løsninger. Det er en menneskelig tilstand af modtagelighed og udforskning, hvor man dvæler i det uafklarede for at nå dybere sandheder frem for at tvinge logik ned over komplekse oplevelser. Det kalder på evnen til at befinde sig i usikkerhed og tvetydighed uden at forcere en for tidlig afklaring.

Konklusion

Denne artikel har argumenteret for, at reaktioner på organisatoriske forandringer – det, vi typisk kalder modstand – i mange tilfælde bedst forstås som sammensatte tabsreaktioner: tab af vaner (Dewey), tab af mening (Weick,), tab af identitet (Hochschild) og tab af fællesskab. Disse tabsoplevelser knytter sig til eksistentielle reaktioner på forandringer, der berører fundamentale strukturer i menneskers selvforståelse, kompetence og sociale tilhørsforhold.

Ledere skal altså ikke bare bryde forandringerne ned i mindre bidder eller øge kommunikationsindsatsen. I stedet bør de skabe de betingelser, under hvilke tabsoplevelser kan artikulere og anerkendes, og under hvilke ny mening kan opstå i sit eget tempo.

I sidste instans er forandring ikke noget man kan "implementere" i et socialt system. Forandringer skal snarere tilgås som et spørgsmål om at "mobilisere", altså gennem samtaler og fælles meningsskabelse undgå at reducere de affektive, identitetsmæssige og eksistentielle dimensioner til funktionelle variabler i en implementeringsmodel. De tabserfaringer, der følger med reformer, fusioner og andre organisatoriske forandringer, må anerkendes som centrale vilkår for det at være menneske i en forandret verden.

Litteratur

- Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swidler, A. & Tipton, S.M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Berkeley: University of California Press.
- Bion, W.R. (1970). *Attention and Interpretation*. London: Tavistock Publications.
- Brinkmann, S. (2020). *Det sørgende dyr – om sorg og tab*. København: Gyldendal.
- Dewey, J. (2007). *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*. New York: Henry Holt Publisher (10th edition).
- Hochschild, A.R. (2023). *Stolen Pride: Loss, Shame, and the Rise of the Right*. New York: The New Press.
- Lewis, C.S. (1961). *A Grief Observed*. London: Faber and Faber.
- Marris, P. (1974). *Loss and Change*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ravaissou, F. (2008). *Of Habit*. Oversat og introduceret af C. Carlisle & M. Sinclair. London: Continuum.
- Simpson, P. French, P., Harvey, C. (2002): Leadership and negative capability. *Human Relations*, 55 (10). pp. 1209-1226. ISSN 0018-7267 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/6364>
- Visholm, S. (2004). *Modstand mod forandring*. I: T. Heinskou & S. Visholm (red.), *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Weick, K.E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.